Rodica M. Cândea Dan Cândea

COMUNICAREA MANAGERIALĂ APLICATĂ

PREFAȚĂ

Credem că lucrul cu oamenii, alături de oameni, pentru oameni și lucrul cu sine este o artă, arta de a fi OM. Este o artă în care performanțele nu sunt condiționate de vreun talent înnăscut, ci de dorința de cunoaștere a aproapelui și de autocunoaștere, de o anumită etică și de capacitatea de a interacționa eficace cu cei din jur, la locul de muncă, acasă, în societate.

Din acest punct de vedere orice manager de succes este un artist talentat. Instrumentul și mijloacele de exprimare ale acestei arte sunt toate înglobate în procesul de comunicare. La fel cum pictorul folosește pensula și culorile, muzicianul - instrumentul său și notele, managerul folosește comunicarea.

Îndrăznim să facem afirmația de mai sus în primul rând deoarece resursele cele mai importante, bunul cel mai de preț al organizației, al firmei, sunt OAMENII, iar managementul este și lucrul cu oamenii, conducerea și administrarea acestui bun al organizației. Bill Gates, președintele firmei Microsoft, a formulat extrem de sugestiv acest lucru, spunând: "adevăratul capital al firmei mele coboară cu ascensorul la sfârșitul fiecărei zile de lucru".

În al doilea rând, singura cale ce ne stă la îndemână pentru a interacționa între noi, oamenii, este, deocamdată, comunicarea, orală sau în scris, verbală sau neverbală, a sentimentelor, emoțiilor, gândurilor, ideilor, informațiilor etc. Numai comunicând putem să ne influențăm unii pe alții, să rezolvăm conflicte, să colaborăm; putem aspira spre acea sinergie umană care poate realiza chiar imposibilul.

Managerii desfășoară o serie de activități care țin de managementul tradițional (planifică, organizează, iau decizii, controlează); de asemenea, ei administrează și conduc resursa umană (motivează, îndrumă, sfătuiesc, soluționează conflicte, angajează, perfecționează și instruiesc personalul din subordine); formează și întrețin relații cu persoane din interiorul și din exteriorul organizației (se interconectează); comunică. Ponderile acestor activități sunt, în general, în jur de: 35% management tradițional, 35% comunicare, 15% managementul resursei umane și 15% interconectare. Pot să apară diferențe față de aceste cifre: un manager care se bucură de promovare rapidă depune, probabil, o activitate intensă de interconectare în detrimentul celei de management tradițional și al resursei umane; un manager eficace, al cărui grup are performanțe și satisfacție în muncă superioare, comunică foarte mult și este preocupat de managementul resursei umane, acordând mai puțină atenție managementului tradițional și, probabil, neglijează aproape complet activitățile de interconectare.

Comunicarea "vorbește", până la urmă, despre relația interumană, despre relația om-societate, despre înțelegere reciprocă, despre inter-influențare. Maniera în care individul monitorizează, controlează, filtrează, deviază, furnizează sau solicită informație relevantă pentru relație este parte componentă a stilului de comunicare și va determina, în timp, calitatea relației, climatul emoțional care caracterizează interacțiunile.

Comunicarea "vorbește" și despre cooperare. Este crezul autorilor că interdependența umană și sinergia eforturilor umane sunt resursele cele mai importante și mai subtile ale progresului. Sunt resurse inepuizabile și, în sens economic, gratuite. Ele trebuie însă exploatate și aceasta se poate face numai printr-o comunicare competentă, proces care, în sine, nici el nu costă.

Cartea pleacă tocmai de la acest crez, de la nevoia și posibilitatea folosirii acestor resurse. Este un îndemn către cititor să învețe să comunice cu semenul său.

Despre problemele de bază ale comunicării manageriale am vorbit pe larg în altă lucrare a noastră, "COMUNICAREA MANAGERIALĂ: CONCEPTE, DEPRINDERI, STRATEGIE", apărută în 1996 [Editura Expert, București]. În lucrarea de față, "COMUNICAREA MANAGERIALĂ APLICATĂ", urmărim, de-a lungul a 12 capitole, activitatea de comunicare a managerului specifică diferitelor sale activități: motivarea; îndrumarea și sfătuirea subordonaților; conducerea; rezolvarea de probleme și luarea de decizii; soluționarea conflictelor; recrutarea și selecționarea personalului și evaluarea performanței acestuia; inovarea și implementarea schimbării etc. Acordăm atenție deosebită unor forme specifice de comunicare cum sunt ședința, prezentarea persuasivă, interviul, negocierea.

Orientarea spre aplicabilitatea concretă este un obiectiv principal al acestei lucrări, punându-se la îndemâna cititorului o serie de STRATEGII și TACTICI de comunicare, SUGESTII PRACTICE, REGULI și TEHNICI de comunicare, EXEMPLE reale.

ANEXELE la cele 12 capitole au scopul de a-l face pe cititor să-și pună unele întrebări, să se autocunoască, să înțeleagă de ce anumite comportamente de comunicare, a căror valabilitate nu a chestionat-o până acum, s-ar putea să nu fie din cele mai bune și chiar să explice anumite eșecuri.

STUDIILE DE SITUAȚII care încheie fiecare capitol îl pun pe manager în fața unor cazuri cu care se poate confrunta în orice moment în munca sa. I se cere să decidă, să ia atitudine, să recunoască greșelile făcute de cei care au decis înaintea sa și să propună soluții mai bune. Cititorul este astfel ajutat să-și verifice nivelul de asimilare a celor citite pe parcursul capitolelor.

Lucrarea ar putea să trezească unele semne de întrebare managerului cu experiență îndelungată în această calitate. Pe parcurs îi vom supune atenției puncte de vedere probabil diferite de ale sale și care vin din cadrul unor noi paradigme ale managementului românesc. Astfel, în loc de managementul de tip "control", vom sugera alternativa managementului prin "implicare" a subordonatului în procesul de decizie, iar

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

în locul impunerii deciziilor vom pleda pentru luarea deciziilor prin consens. În loc de munca individuală a managerului atotștiutor, vom favoriza ideea echipei manageriale, a valorilor și viziunii împărtășite. În loc de concentrare asupra sarcinilor individuale, vom vorbi despre concentrare asupra procesului de realizare a produselor, asupra calității și asupra clientului. Vom prefera managerul proactiv, care anticipează, identifică oportunitățile și acționează în acea direcție, în locul managerului reactiv, care se limitează la a rezolva problemele cu care se confruntă.

Aceste modificări de paradigmă atrag după sine o schimbare de atitudine a managerului față de munca sa. Admitem de la bun început că, atunci când am scris cartea, am urmărit în mod deliberat această schimbare de atitudine.

Cluj-Napoca,
30 ianuarie 1997

Autorii

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUPRINS

CAP. 1– COMUNICAREA SUPORTIVĂ ȘI COMUNICAREA EMPATICĂ ÎN ÎNDRUMARE ȘI SFĂTUIRE 13

CAP. 2 – COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE CREȘTERE A PERFORMANȚEI ȘI DE MOTIVARE 35

CAP. 3 – COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE CONDUCERE 67

CAP. 4 – COMUNICAREA ÎN REZOLVAREA PROBLEMELOR ȘI LUAREA DECIZIILOR 87

CAP. 5 – COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL GRUPULUI MIC 113

CAP. 6 – COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE IMPLEMENTARE A SCHIMBĂRII 133

CAP. 7 – COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL STĂRILOR CONFLICTUALE 159

CAP. 8 – COMUNICAREA ÎN EVALUAREA MUNCII SUBORDONATULUI 181

CAP. 9 – COMUNICAREA ÎN RECRUTAREA ȘI SELECȚIONAREA DE PERSONAL 203

CAP. 10 – COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE OCUPARE A UNUI POST: PUNCTUL DE VEDERE AL CANDIDATULUI 231

CAP. 11 – NEGOCIEREA CA FORMĂ DE COMUNICARE MANAGERIALĂ 253

CAP. 12 – VORBIREA ÎN FAȚA UNUI AUDITORIU 291

ANEXE 325

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 1

COMUNICAREA SUPORTIVĂ ȘI COMUNICAREA EMPATICĂ ÎN ÎNDRUMARE ȘI SFĂTUIRE

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

1.1. Caracteristici ale comunicării suportive 14
1.2. Activitățile de îndrumare și de sfătuire 17
1.3. Specificul comunicării în îndrumare și sfătuire 18
1.3.1. "Atacați" problema, nu persoana 18
1.3.2. Descrieți, nu evaluați 19
1.3.3. Comunicați concret și specific, nu general 21
1.3.4. Validați interlocutorul 22
1.3.5. Asigurați congruența comunicării 23
1.3.6. Asigurați continuitatea comunicării 24
1.3.7. Asumați-vă responsabilitatea pentru ceea ce comunicați 24
1.3.8. Ascultați suportiv 25
1.4. Comunicarea empatică 28
1.4.1. Importanța înțelegerii interlocutorului 29
1.4.2. Riscurile și avantajele ascultării empatice 30
1.4.3. Aspecte logice și psiho-logice în comunicarea empatică 31
STUDIU DE SITUAȚIE 32

BCU IASI - UNIVERSITY LIBRARY

Relațiile tensionate sau antagonice dintre comunicatori pot avea efecte cel puțin la fel de negative asupra comunicării ca și, de exemplu, lipsa de acuratețe a mesajelor, deoarece pot conduce la distorsionarea comunicării și chiar la blocarea canalelor de comunicare. Impactul relațiilor dintre comunicatori asupra eficacității și eficienței actelor de comunicare dintre aceștia este foarte puternic mai ales atunci când scopul comunicării este înțelegerea interlocutorului, îndrumarea, sfătuirea, motivarea, rezolvarea conflictelor, influențarea, pregătirea pentru implementarea unor schimbări.

Managerul competent trebuie să sprijine și să dezvolte relația de comunicare, să asigure curgerea liberă de informație de orice natură, nedistorsionată, dinspre și înspre el. În acest context comunicarea suportivă și comunicarea empatică ocupă un loc deosebit de important.

Comunicarea suportivă accentuează aspectele de corelare dintre comunicatori și se concentrează asupra asigurării suportului pentru relația interpersonală de comunicare.

Comunicarea empatică are ca scop înțelegerea interlocutorului, adoptarea cadrului său de referință pentru a putea vedea lucrurile prin prisma sa.

Numeroase studii de specialitate au demonstrat că între RELAȚIA POZITIVĂ manager-subordonat și aspecte cum sunt productivitatea, calitatea muncii, rezolvarea eficace a conflictelor și nivelul de motivare al angajaților, există o strânsă corelare. În acest sens, comunicarea suportivă nu este doar un fel mai special de comunicare sau o tehnică în comunicare, ci un avantaj strategic pentru managerul care știe să comunice în acest mod.

În acțiunea de prezicere a profitabilității unei afaceri, existența unor relații interpersonale pozitive între manager și subordonat constituie un factor de trei ori mai important decât următorii patru factori de care depinde această profitabilitate (cota de piață, intensitatea capitalului, mărimea și viteza de creștere a vânzărilor).

1.1. Caracteristici ale comunicării suportive

Să considerăm următoarea situație: în cadrul unei ședințe cu managerii tuturor compartimentelor și cu directorul executiv, dl P, managerul compartimentului de marketing, prezintă o propunere de îmbunătățire a activității compartimentului său. A gândit mult și a pregătit cu grijă materialul documentar care să-i sprijine propunerea. Dl G, managerul compartimentului de producție, ia cuvântul și spune: "După părerea mea, dl P nu-și dă seama ce vorbește când afirmă că putem crește nivelul profiturilor prin simpla îmbunătățire a activității de marketing. Problemele sunt mult mai complexe...".

Să ne oprim și să analizăm cum ar putea evolua lucrurile în continuare. Chiar dacă dl G are dreptate, prin felul în care și-a exprimat punctul de vedere a făcut imposibilă recepționarea obiectivă, "la rece", a mesajului său de către dl P. Este

probabil că tot ce a "auzit" acesta a fost: "ești naiv", "ești prost", "ești incompetent". Orice relații pozitive au fost, probabil, distruse, cu atât mai mult cu cât observația a fost făcută în public. Dacă aceștia doi vor mai comunica vreodată, desigur o vor face ineficient, își vor "plăti polițe".

Întreaga atmosferă a discuțiilor a fost deviată de la scopul real al discuțiilor spre o "confruntare" între cei doi. Grupul are și el de suferit, deciziile care se iau într-o astfel de atmosferă pot să nu fie cele mai bune.

După cum am mai spus, comunicarea suportivă are ca scop sprijinirea, crearea și dezvoltarea relației pozitive de comunicare, ca o condiție necesară în comunicarea eficace și eficientă. Dar pentru manager relația pozitivă nu trebuie să constituie un scop în sine. Comunicăm suportiv nu doar pentru a fi agreabili, simpatici sau plăcuți sau pentru a obține acceptarea socială, ci și pentru a realiza optim scopul și obiectivele comunicării.

Comunicarea suportivă este absolut necesară atunci când dorim să îndrumăm sau să sfătuim pe subordonați sau în situații în care interlocutorul este puternic implicat emoțional în actul de comunicare.

Vă propunem ca, înainte de a continua lectura capitolului, să vă testați abilitatea de a comunica suportiv, cu ajutorul testului din Anexa 1. După studierea până la capăt a capitolului, reluați testul pentru a vedea dacă modul dvs. de a gândi despre comunicarea suportivă a suferit vreo schimbare. Practicați acele elemente de comportament de comunicare care nu v-au fost familiare până acum, pentru a le transforma în deprinderi.

Pentru a putea comunica suportiv, vă recomandăm să acordați atenție respectării celor opt reguli de mai jos:

1. "Atacați" PROBLEMA, NU PERSOANA.

Exemplu: spuneți "Să vedem cum putem rezolva această defecțiune pentru a elimina rămânerea în urmă față de producția planificată", în loc de "Dvs. sunteți vinovat pentru această rămânere în urmă, vă privește ce faceți, dar să intrați urgent în parametrii de producție".

2. Fiți DESCRIPTIV, NU EVALUATIV.

Exemplu: spuneți "Productivitatea a scăzut cu 10% datorită întreruperii funcționării mașinilor; întreruperea a fost cauzată de ...", în loc de "Munciți prost, sunteți niște incompetenți și este normal ce se întâmplă...".

3. Fiți SPECIFIC, CONCRET, NU GLOBAL, GENERAL.

Exemplu: spuneți "M-ați întrerupt de trei ori în timpul ședinței și aceasta m-a deranjat pentru că, pe de o parte, mi-a afectat continuitatea argumentării, iar pe de alta, pentru că s-ar fi putut crea impresia că nu

ascultați ce spun", în loc de "Întotdeauna încercați să atrageți atenția asupra dvs. și să vă remarcați în detrimentul altora".

4. VALIDAȚI INTERLOCUTORUL, recunoașteți importanța lui ca individ, indiferent de opiniile pe care le exprimă sau de sistemul său de valori.

Exemplu: spuneți "Să discutăm pentru a vedea cum putem rezolva problema; m-am gândit și eu la unele soluții.... Dvs. ce părere aveți?", nu "Pentru a rezolva problema vom face astfel...".

5. Fiți CONGRUENT în comportamentele de comunicare.

Exemplu: spuneți "Comportarea dvs. mă deranjează", nu "Par eu supărat? Nuuu... totul este în regulă", dar nu vă puteți stăpâni enervarea.

6. Asigurați CONTINUITATEA în procesul de comunicare.

Exemplu: spuneți "În legătură cu ceea ce tocmai ați menționat mă gândesc că am putea lua în considerare și ...", în loc de "Să discutăm despre ... " indiferent de ce s-a discutat până atunci sau ce dorește interlocutorul să discute.

7. Asumați-vă RĂSPUNDEREA pentru afirmațiile pe care le faceți, pentru părerile sau ideile pe care le comunicați.

Exemplu: spuneți "Am luat hotărârea de a nu aproba propunerea dvs. deoarece...", nu "Propunerea dvs. este interesantă, dar consiliul nu vrea să o aprobe".

8. ASCULTAȚI SUPORTIV.

Exemplu: când vi se spune că "producția acestei săptămâni a scăzut", întrebați "Care credeți că au fost problemele care au condus la această scădere?", în loc de a spune "Sunteți niște incapabili...".

Vom reveni imediat asupra fiecăreia din aceste reguli și le vom analiza. Se poate însă deja observa că cele opt reguli conturează o atitudine de considerație, respect și înțelegere față de interlocutor, de dorință de a satisface nevoile sale psiho-sociale fundamentale, cum sunt nevoia de înțelegere, de apartenență, de prietenie, de protejare a imaginii de sine.

Nerespectarea regulilor de mai sus poate genera obstacole majore în comunicare: atitudinea defensivă, starea de frustrare a celui care recepționează mesajul, atitudinea agresivă. Atitudinea defensivă poate să apară dacă, prin modul în care comunicăm, facem ca interlocutorul să se simtă amenințat, atacat. Atât acuratețea recepționării mesajului, cât și relația interpersonală vor avea de suferit: putem genera reacția de mânie, sentimentul de competiție în locul celui de cooperare, tendința de evitare sau negarea neselectivă a valabilității mesajului.

Adoptând o atitudine defensivă sau agresivă, interlocutorul se va concentra în timpul comunicării asupra găsirii unui răspuns care să-l disculpe sau a unuia prin care să "ne arate el cine are dreptate", nu asupra ascultării atente și a înțelegerii mesajului.

Starea de frustrare apare dacă, prin modul în care comunicăm, îl facem pe interlocutor să se simtă inferior, incompetent, neimportant. Ca reacție, acesta va avea o comportare self-centrată și va exagera în încercarea de a-și dovedi valoarea, importanța, și nu se va concentra asupra recepționării mesajului. Motivarea pentru interacțiuni ulterioare se reduce; relația de comunicare se deteriorează.

Comunicarea de tip suportiv este importantă mai ales în activități manageriale cum sunt transmiterea de informație negativă (de exemplu, în cadrul evaluării performanței subordonatului), în reducerea și rezolvarea conflictelor negative, în motivare, în comunicarea la nivel emoțional. Este singurul mod de comunicare eficace în contextul activităților de îndrumare și de sfătuire, la care ne vom referi în continuare.

1.2. Activitățile de îndrumare și de sfătuire

ÎNDRUMAREA, ca activitate specifică de comunicare managerială, presupune transmiterea de informații, instrucțiuni, standarde și reguli menite creșterii performanței subordonaților. Nevoia de astfel de asistență din partea managerului apare de obicei din cauza lipsei de cunoștințe, deprinderi sau experiență a subordonaților, a lipsei de informații suficiente sau a neînțelegerii acestor informații.

Dar îndrumarea subordonatului, atunci când de fapt problemele apar din cauza atitudinilor, personalității sau a altor factori de natură emoțională, nu numai că nu rezolvă aceste probleme, dar poate chiar spori defensivitatea și rezistența la schimbare. În această situație se impune comunicarea de SFĂTUIRE. Pe de altă parte, adoptarea comunicării de sfătuire într-o situație care necesită îndrumarea poate fi la fel de neproductivă. Pentru a clarifica această distincție vom analiza următoarele două situații, dintre care una reclamă îndrumare, iar cealaltă, sfătuire.

CAZUL 1

Să presupunem că dl S este managerul compartimentului de producție din firma dvs. care produce componente pentru industria textilă, iar dvs. îi sunteți șef direct. Performanța compartimentului este slabă, iar rapoartele făcute de S vin întotdeauna cu întârziere și sunt incomplete. Vă hotărâți să aveți o discuție serioasă cu el și stabiliți, de comun acord, că veți trece pe la biroul lui la ora 10, a doua zi. Când îl căutați a doua zi la ora 10, secretara lui vă spune că dl S tocmai a plecat cu șeful atelierului, un subordonat al său. Acesta venise să se plângă în legătură cu unul dintre tehnicieni, care întârzie în mod frecvent. Așteptați 15 minute pentru ca S să se întoarcă.

CAZUL 2

Să presupunem că dna B este nouă în compartimentul dvs.; are o pregătire excelentă pentru munca pentru care a fost angajată, pregătire dovedită și prin

diplomele pe care le posedă. Constatați că angajata depune un efort considerabil pentru a se remarca și a-și dovedi competența, adeseori în detrimentul colaborării cu cei din jur și a lucrului în echipă. Ați avut plângeri din partea colegilor în legătură cu faptul că dna B vorbește arogant și critică în permanență pe ceilalți membri ai grupului, generând astfel o atmosferă tensionată, neproductivă. La prima discuție pe care o aveți cu noua angajată, aceasta afirmă că s-a integrat bine în munca sa, cooperează cu colegii, iar prin impactul pozitiv pe care munca ei îl are asupra grupului, standardele acestuia au fost crescute. Plângerile colegilor însă continuă și vă hotărâți să aveți o a doua discuție cu dna B.

Problema pe care o aveți de rezolvat în Cazul 1 este aceea că S acceptă și încurajează, în mod total greșit, delegarea de jos în sus (S se simte obligat să ia pe umerii săi responsabilitățile subalternului). Aceasta face ca S să nu aibă timpul necesar să se ocupe în mod adecvat de propriile sale responsabilități. Productivitatea muncii are întotdeauna de suferit când încercăm să facem munca altora. S are nevoie să fie îndrumat de dvs. pentru a-și dezvolta deprinderea managerială de delegare.

Lipsa de competență nu este problema care apare în Cazul 2, deci nu este cazul să o îndrumați pe angajata B. Problema este legată de atitudine. Rolul dvs. este de sfătuitor care să o ajute pe B să-și dea seama de problema existentă și să identifice căile de rezolvare.

Îndrumarea răspunde deci la problemele de abilitate (cunoștințe, deprinderi, experiență), de competență, iar abordarea trebuie să fie de tipul "te pot ajuta să rezolvi problema, să faci mai bine". Sfătuirea, pe de altă parte, este adecvată în situații în care problemele sunt generate de atitudini, iar abordarea trebuie să fie de tipul "te pot ajuta să conștientizezi că există o problemă și sunt sigur că o vei putea rezolva". Desigur, în foarte multe situații, îndrumarea și sfătuirea merg mână în mână, dar este foarte important să nu îndrumați subordonatul când acesta are nevoie să fie sfătuit, și invers.

Să vedem în continuare cum poate interveni comunicarea suportivă în procesul de îndrumare și sfătuire.

1.3. Specificul comunicării în îndrumare și sfătuire

Vom relua cele opt reguli ale comunicării suportive amintite mai sus pentru a evidenția care sunt implicațiile lor în procesul de comunicare managerială de îndrumare și sfătuire.

1.3.1. "Atacați" problema, nu persoana

O comunicare orientată spre caracteristicile personalității individului presupune că acestea nu sunt adecvate. Dar oamenii nu își schimbă, de regulă, personalitatea, ci

doar comportamentele şi deci nu are rost să ne referim la aspecte ale acesteia. Tot ceea ce realizăm este deteriorarea relaţiei de comunicare.

De asemenea, formulări de genul "ar trebui să ştiţi că...", "ar trebui să vă daţi seama că..." pot transmite interlocutorului sentimentul de incompetenţă, de naivitate nejustificată, de lipsă de inteligenţă. Dar, din nou, deoarece majoritatea indivizilor se acceptă aşa cum sunt, reacţia normală la comunicarea de acest fel este de autoapărare sau de respingere a valabilităţii mesajului. Chiar şi în cazul comunicării unor mesaje pozitive, formulări ca "sunteţi foarte priceput", "întotdeauna aţi rezolvat inteligent probleme de acest gen" pot fi puse de interlocutor sub semnul întrebării, dacă nu sunt corelate, pe parcursul comunicării, cu o performanţă înregistrată, cu o problemă rezolvată, cu o anumită situaţie.

Pe de altă parte, comunicarea orientată spre problemă se focalizează pe comportamente, evenimente şi soluţiile lor, neluând în discuţie trăsăturile persoanei implicate. De exemplu, afirmaţia "sunteţi neserios în muncă" este orientată spre persoană, în timp ce afirmaţia "piesele pe care le-aţi produs în ultima săptămână au prezentat un număr de 14 defecte, ceea ce nu este acceptabil conform standardelor echipei noastre" este orientată spre problemă. Imputarea de motive atacă persoana, în timp ce descrierea comportamentului atacă problema.

În îndrumare şi sfătuire comunicarea orientată spre problemă trebuie să fie corelată cu standarde clare, reguli sau obiceiuri, şi nu cu păreri personale (acestea tind să fie interpretate ca "atacuri" orientate împotriva persoanei, generând astfel starea defensivă, agresivă sau de negare). De exemplu, o afirmaţie ca "nu-mi place cum vă îmbrăcaţi" este exprimarea unei opinii personale şi va determina un răspuns de justificare sau de opoziţie din partea interlocutorului. Pe de altă parte, exprimarea "îmbrăcămintea dvs. nu este conformă cu obiceiul firmei noastre" sau "este de aşteptat ca fiecare angajat să poarte cravată şi costum în timpul negocierilor cu clienţii" evidenţiază nevoia de conformare cu anumite standarde.

1.3.2. Descrieţi, nu evaluaţi

Afirmaţii de genul "sunteţi incompetent", "sunteţi leneş", "nu vă pasă de interesele grupului" rezultă dintr-o atitudine evaluativă şi generează defensivitatea sau opoziţia destinatarului mesajului, iar reacţia probabilă va fi aceea de negare sau de neluare în considerare a conţinutului mesajului recepţionat.

Atât tendinţa de evaluare, cât şi efectele ei negative sunt extrem de puternice mai ales în cazul comunicării cu implicaţii emoţionale. Tindem să fim evaluativi, de exemplu, atunci când încercăm să ne reducem anxietatea legată de anumite probleme personale prin "etichetarea" negativă a altora (ei sunt incompetenţi, deci noi suntem, prin comparaţie, competenţi şi aceasta ne face să ne simţim bine). Putem avea tendinţa de a evalua şi în scop de "pedeapsă", pentru că interlocutorul ne-a dezamăgit aşteptările.

Ceea ce este tipic pentru comunicarea evaluativă este faptul că ea se perpetuează. Plasarea unei "etichete" interlocutorului va face ca acesta să ne plaseze şi el nouă o "etichetă". Atât precizia comunicării, cât şi relaţia vor avea de suferit în acest proces, deci nu poate fi vorba de sfătuire sau îndrumare în aceste condiţii.

Comunicarea suportivă pledează pentru o atitudine descriptivă. Aceasta solicită un efort suplimentar, efort care, de obicei, este bine să se distribuie în mai mulţi paşi consecutivi distincţi.

- Descrieţi la început, cât de obiectiv posibil, circumstanţele sau comportarea care a generat o anumită situaţie, evitând exprimarea sub formă de acuzaţie; prezentaţi date sau dovezi, dacă este necesar. Ţineţi cont de faptul că descrierea este percepută ca fiind obiectivă dacă se bazează pe elemente care pot fi recunoscute şi confirmate de interlocutor. De exemplu, comparaţi comportarea în discuţie cu standarde acceptate de interlocutor şi nu cu preferinţe sau păreri personale.
- Descrieţi apoi propriile reacţii sau sentimente în legătură cu evenimentul, comportarea sau circumstanţele care au generat comunicarea. În acest proces focalizaţi-vă asupra problemei şi nu asupra caracteristicilor personale. De exemplu: "sunt preocupat (neliniştit, alarmat) în legătură cu scăderea productivităţii secţiei noastre".
- Descrieţi consecinţele obiective ale comportamentului negativ asupra grupului, organizaţiei, activităţii, imaginii. În exemplul precedent, consecinţele pot fi exprimate astfel: "salariile vor fi mai reduse în această lună, ca urmare a scăderii productivităţii". Descrierea sentimentelor şi consecinţelor reduce posibilitatea generării stării defensive, deoarece problema este încadrată în contextul sentimentelor dvs. şi al consecinţelor obiective, nu al trăsăturilor personale ale interlocutorului sau al "pretenţiilor" dvs.
- Sugeraţi alternative posibile pentru comportamentul neadecvat, fiţi pregătit să discutaţi şi alte soluţii la problemă decât cele pe care le preconizaţi dvs., nu vă concentraţi asupra a "cine are dreptate". Această atitudine protejează imaginea interlocutorului prin separarea individului de o anumită comportare a sa: doar comportarea neadecvată trebuie modificată, valoarea individului în totalitatea sa nu este contestată.

În acest context, schimbarea care se impune nu trebuie să fie considerată doar responsabilitatea interlocutorului ("nu-mi place ce faci, deci ori te schimbi, ori nu mai ai ce căuta aici"). Soluţia şi responsabilitatea schimbării sunt comune ("suntem amândoi interesaţi ca lucrurile să meargă mai bine, deci să vedem ce putem face pentru aceasta").

Evident, comunicarea descriptivă poate fi eficace numai dacă cealaltă persoană este receptivă şi nu are o reacţie de genul: "nu mă interesează ce simţi; am o scuză

valabilă pentru ceea ce s-a întâmplat; îmi pare rău că aceasta te deranjează sau că există consecințe negative, dar eu nu mă pot schimba". Într-o astfel de situație este limpede că nu performanța scăzută sau comportamentul vizat este prima problemă pe care trebuie să o rezolvați. Problema este relația de comunicare necorespunzătoare și asupra îmbunătățirii acesteia trebuie să vă concentrați în primul rând.

Ce se poate face în acest caz? Procedura este aceeași ca mai sus, doar obiectivul este diferit: "constat că nu vă interesează preocuparea și grijile pe care mi le fac în legătură cu productivitatea" (primul pas); "răspunsul dvs. îmi dă de gândit în legătură cu implicațiile pe care le poate avea această atitudine pentru productivitatea echipei noastre" (al doilea pas); "aș dori să discutăm deschis, pentru a identifica obstacolele care inhibă colaborarea noastră" (pasul al treilea); "interesul nostru este comun și de aceea trebuie să găsim împreună soluția la problemă; cum vedeți dvs. această problemă?" (pasul al patrulea).

1.3.3. Comunicați concret și specific, nu general

În procesul de îndrumare, a spune, de exemplu, la modul general, "raportul pe care l-ați prezentat nu este bun" înseamnă comunicare ratată, deoarece persoana vizată nu va ști care este, de fapt, problema. O adresare de genul: "urmărind raportul dvs., m-ar fi interesat să aflu care este ponderea produsului A ..." sau "din raportul pe care l-ați prezentat nu a rezultat care este ponderea produsului A ..." poate fi mult mai utilă scopului comunicării.

Atunci când îndrumăm sau sfătuim trebuie să evităm afirmațiile generale, absolute, ca, de exemplu, "niciodată nu răspundeți solicitărilor grupului", deoarece reacția probabilă de răspuns va fi, probabil, "nu este adevărat, sunt gata întotdeauna să sprijin...", tipică atitudinii defensive. Cu aceasta comunicarea este blocată, relația devine tensionată. O formulare mai concretă și mai eficace ar putea fi, de exemplu, "faptul că astăzi nu ați putut să ... a afectat...", deoarece reacția probabilă va fi "îmi pare rău că de această dată nu am putut să..., dar ...". Chiar dacă pentru moment nu obținem ceea ce dorim, cel puțin relația nu este afectată, iar cel care "de astă dată" ne-a refuzat se va simți îndatorat.

Afirmațiile categorice de tipul "dacă nu ..., atunci...", înlocuind descrierea concretă, specifică a problemei, nu sunt nici ele recomandate, deoarece reacțiile probabile ale celui admonestat vor fi de apărare, de contrazicere sau de negare a valabilității mesajului, reacții care conduc la conflicte și la deteriorarea relației.

Pentru a comunica specific vă sugerăm să vă referiți la ceva clar, evident, verificabil. Fiți precaut în cazul în care doriți să schimbați ceva din comportamentul sau performanța interlocutorului, deoarece, dacă nu stă în puterea de acțiune sau influență a acestuia, chiar dacă sunteți specific în solicitarea dvs., puteți genera frustrare, agravând problema în loc să o rezolvați.

În concluzie, comunicarea specifică este utilă în măsura în care se focalizează asupra unei probleme clar identificabile sau a unui comportament în legătură cu care cel îndrumat sau sfătuit poate face ceva.

1.3.4. Validați interlocutorul

Dacă prin modul în care comunicăm exprimăm superioritate, rigiditate și indiferență, vom genera cu siguranță sentimente negative, deoarece prin acest comportament, implicit, contestăm imaginea de sine a interlocutorului, negăm importanța și valoarea acestuia, neglijăm nevoia de recunoaștere și de corelare a acestuia. Spunem că acest fel de comunicare "invalidează" interlocutorul și constituie o barieră în calea comunicării deschise, mai ales atunci când îndrumăm sau sfătuim.

Un comportament de comunicare este perceput ca fiind "de superioritate" dacă, de exemplu, folosim acronime, jargon sau alte elemente verbale posibil necunoscute interlocutorului sau vorbirea într-o limbă străină în prezența cuiva care nu o cunoaște, în situația în care noi cunoaștem și limba acestuia. Interlocutorul se va simți exclus din "cercul cunoscătorilor", invalidat, inferior.

Rigiditatea în comunicare se poate manifesta, de exemplu, printr-o comunicare ce nu lasă loc pentru alternative sau pentru vreo contribuție a interlocutorului în procesul de comunicare sau dacă nu luăm în considerare sau nu acceptăm nici un punct de vedere diferit de al nostru. Alte câteva forme concrete de manifestare a rigidității sunt: nerecunoașterea când nu știm ceva, "găsirea" de răspunsuri pentru orice; reinterpretarea punctelor de vedere ale celorlalți de așa manieră încât să se conformeze celui propriu; intoleranța față de critică sau puncte de vedere diferite; folosirea de afirmații evaluative în loc de a exprima înțelegerea.

Indiferența se manifestă atunci când nu este recunoscută valabilitatea, importanța, valoarea celeilalte persoane. Se poate manifesta, de exemplu, prin absența oricărei conversații, ca și cum interlocutorul nu ar exista, prin neacordarea de feedback chiar dacă acesta este solicitat, prin evitarea contactului privirii sau a oricărei expresii a feței, prin întreruperea frecventă a persoanei care vorbește, prin folosirea de cuvinte impersonale ("o persoană ar trebui să...", în loc de "dvs. ar trebui să...") sau prin neacordarea de atenție discuției (de exemplu, prin efectuarea în paralel a altor activități).

Indiferența, negarea existenței celeilalte persoane se pot produce și dacă sentimentele și opiniile acesteia nu sunt recunoscute sau acceptate ca fiind valabile ("nu ar trebui să simțiți astfel") sau sunt categorisite ca fiind naive, incorecte, neadecvate ("faptul că vă afectează ... este total deplasat").

Invalidarea în cazul comunicării de îndrumare și sfătuire are consecințe mult mai grave chiar decât critica și dezacordul (care validează individul prin recunoașterea că acesta merită cel puțin osteneala de a fi corectat sau contrazis).

Comunicarea care face pe interlocutor să se simtă recunoscut, înțeles, acceptat și prețuit îi va da acestuia sentimentul de validare. Ea se caracterizează prin flexibilitate și prin egalitate între pozițiile comunicatorilor și se bazează pe consens. Comunicarea de pe poziții de egalitate dă interlocutorului sentimentul că are un cuvânt de spus în identificarea și rezolvarea problemelor. Comunicarea "de pe poziția de șef" este total neproductivă în îndrumare și sfătuire, deoarece managerul nu dorește să exercite control asupra interlocutorului, ci să rezolve în comun o problemă.

Flexibilitatea în comunicare exprimă disponibilitatea de a accepta că pot exista date în plus, alte alternative, puncte de vedere diferite, că interlocutorul poate contribui în mod semnificativ atât în rezolvarea problemei, cât și în relație.

Comunicarea în ambele sensuri generează atmosfera de echipă și este un rezultat implicit al comunicării egalitare și flexibile. Interlocutorul se simte important și apreciat dacă i se pun întrebări, i se dă timp de răspuns, este încurajat să participe activ în conversație.

Comunicarea bazată pe consens validează individul în sensul că se concentrează asupra ariilor de acord mutual și de angajare comună. Modalități de a realiza aceasta sunt: remarcarea comportamentelor și atitudinilor pozitive ale interlocutorului înaintea celor negative, a ideilor importante înaintea celor mai puțin importante, a ariilor de acord înaintea celor de dezacord, a avantajelor înaintea dezavantajelor, exprimarea aprecierilor înaintea criticii.

Comunicarea care validează interlocutorul creează acestuia sentimentul de valoare personală și autoîncredere care contribuie la motivare.

1.3.5. Asigurați congruența comunicării

Comunicarea necongruentă se caracterizează prin lipsa de concordanță între comunicarea verbală și cea neverbală, între ceea ce comunicatorii simt sau gândesc și ceea ce ei exteriorizează prin comunicare (între metacomunicare sau intracomunicare și comunicarea observabilă), între ceea ce trăiesc și ceea ce conștientizează. De exemplu, putem să nu fim conștienți de faptul că o anumită persoană ne irită, chiar dacă acest fenomen emoțional este prezent și ne afectează comunicarea, sau putem avea sentimentul de supărare, dar să negăm aceasta verbal, pentru că așa considerăm că este mai bine.

În îndrumare și sfătuire este necesară comunicarea congruentă; afirmațiile oneste, reale sunt întotdeauna mai eficace decât cele ascunse sau artificiale. Managerii care nu exprimă ceea ce de fapt gândesc riscă să piardă din credibilitate. Interlocutorul va "simți" că există ceva ascuns, ceva nemărturisit, și se va concentra instinctiv asupra descifrării acestei neconcordanțe, ascultarea și înțelegerea mesajului propriu-zis trecând pe locul doi. Comunicarea poate fi astfel puternic distorsionată.

1.3.6. Asigurați continuitatea comunicării

Comunicarea are caracter de continuitate, este corelată, dacă ceea ce se spune la un moment dat este legat în vreun fel cu ceea ce tocmai s-a spus înainte, decurge natural din aceasta, nu apare pe un teren gol; opusul este comunicarea disjunctivă.

Comunicarea disjunctivă apare în urma întreruperii vorbitorului, a tendinței de a vorbi mult și de a asculta puțin, a acaparării totale a subiectului comunicării. De asemenea, este promovată de pauzele lungi în mijlocul propozițiilor sau înaintea formulării răspunsurilor.

Folosind comunicarea cu caracter de continuitate și corelată, confirmăm valoarea comunicării interlocutorului, sprijinind astfel rezolvarea în comun a problemelor, atmosfera de echipă. Pentru a asigura realizarea acestor deziderate, vă recomandăm cele ce urmează:

- Puneți întrebări bazate pe afirmațiile precedente ale interlocutorului; așteptați cu răbdare ca interlocutorul să-și termine propoziția înainte de a interveni cu răspunsul și nu completați propozițiile interlocutorului în locul lui.
- Comunicați nu mai mult de 2-4 propoziții înainte de a lăsa interlocutorului timpul necesar pentru a adăuga input sau a furniza feedback.
- Pentru a realiza o corelare puternică, referiți-vă la o afirmație pe care interlocutorul tocmai a făcut-o; referindu-vă la o afirmație făcută mai devreme în conversație, gradul de corelare se reduce; comunicarea devine și mai puțin corelată dacă nu faceți referire la nimic din ce a spus interlocutorul, ci doar la ceva ce înțelegeți sau împărtășiți în comun; comunicarea în care nu vă referiți la nimic din ceea ce s-a spus sau este împărtășit în comun cu interlocutorul nu este corelată.

1.3.7. Asumați-vă responsabilitatea pentru ceea ce comunicați

Această regulă se referă la faptul că atunci când îndrumăm sau sfătuim trebuie să fim "proprietarii" mesajelor emise, să ne asumăm responsabilitatea pentru propriile afirmații, confirmând că noi înșine, și nu altcineva, suntem sursa ideilor, părerilor, punctelor de vedere emise. În acest sens vă sugerăm să evitați formulările de genul "ei au spus", "se consideră că...", "noi, comitetul, credem că...", "s-ar putea spune că...", "foarte mulți cred că...". Lipsa de manifestare a "proprietății" asupra comunicării poate da impresia că nu știți ce vorbiți, nu sunteți sigur pe dvs., că nu se poate avea încredere în dvs. Asumându-vă responsabilitatea asupra a ceea ce spuneți, comunicați interlocutorului că îl apreciați, că sunteți dispus să vă autoinvestiți în relația cu el, că acționați de la egal la egal.

1.3.8. Ascultați suportiv

Până acum ne-am concentrat mai ales asupra modului în care trebuie emise mesajele. O altă componentă cel puțin la fel de importantă este însă recepționarea mesajelor, prin modul de ascultare și prin reacțiile de feedback.

Modul în care ascultăm în cadrul comunicării suportive trebuie să sugereze interlocutorului că suntem interesați în persoana sa, suntem convinși că ceea ce simte și crede el este important pentru noi, că îi respectăm sentimentele, emoțiile și gândurile și, chiar dacă nu suntem de acord cu punctul său de vedere, avem convingerea că acesta este important și valid pentru el, că atestăm importanța contribuției interlocutorului la comunicare.

Interlocutorul își dă seama dacă îl ascultăm cu atenție și înțelegere și prin intermediul feedbackului (verbal sau neverbal) pe care îl transmitem ca reacție la mesajul său. Felul reacției de răspuns poate varia de la răspunsurile "închise", care elimină discuțiile sau dezbaterile pe marginea subiectului și constituie o metodă prin care ascultătorul poate orienta desfășurarea conversației, până la răspunsurile "dechise", care permit emitentului (nu ascultătorului) să orienteze conversația.

Feedbackul poate fi constituit dintr-o recomandare, poate devia ușor discuția, poate proba în profunzime (tatona) un anumit aspect sau poate "reflecta" înapoi vorbitorului cele spuse. Deoarece există anumite avantaje și dezavantaje ale fiecărui tip de reacție de feedback, alegerea depinde de scopul comunicării.

FEEDBACKUL DE RECOMANDARE

Recomandarea furnizează o anumită soluție din partea ascultătorului, transmite o evaluare, opinii personale sau instrucțiuni. O astfel de reacție impune asupra vorbitorului punctul de vedere al ascultătorului, dându-i acestuia din urmă posibilitatea de a controla subiectul discuției. Avantajul acestui tip de răspuns este că permite vorbitorului să înțeleagă ceva ce nu-i era clar înainte, să identifice soluția unei probleme; își poate clarifica anumite elemente privind modul de a simți și acționa. Feedbackul sub formă de recomandare este cel mai indicat atunci când ascultătorul posedă cunoștințele sau experiența care lipsesc vorbitorului.

Ascultătorul poate lăsa impresia că domină, deci acest tip de ascultare trebuie folosit numai în situațiile în care îndrumarea, evaluarea, părerea ascultătorului sunt solicitate de vorbitor în mod expres. Atragem atenția asupra acestui lucru deoarece, adeseori, cel care solicită recomandările dorește de fapt doar să fie ascultat, acceptat sau înțeles. În acest caz, chiar dacă recomandările par a fi solicitate de inițiatorul comunicării, dându-i-le, el va rămâne cu sentimentul că nu este înțeles.

De asemenea, răspunzând printr-o recomandare, ascultătorul deplasează atenția de la problema vorbitorului, la recomandare. Atunci când ascultătorul este solicitat să facă o recomandare, el va tinde să se focalizeze mai degrabă asupra propriei experiențe decât asupra experienței vorbitorului care solicită recomandarea. Aceasta ar putea conduce la sentimentul de incompetență, de neajutorare, de lipsă de maturitate sau experiență a celui care solicită îndrumarea.

Pentru a reduce neajunsurile feedbackului dat ca recomandare este util să începem cu înțelegerea și acceptarea vorbitorului și a părerilor lui, cu acordarea de încredere și să corelăm recomandarea cu standarde general acceptate. Dacă acest lucru nu este posibil, prezentați recomandările doar ca opinii personale sau ca pe una din alternative. Aceasta permite primitorului recomandării să o accepte sau nu, fără a da impresia că vă invalidează.

FEEDBACKUL DE DEVIERE

Feedbackul de deviere deplasează atenția de la problema vorbitorului la o problemă sugerată de ascultător, problemă introdusă în discuție cu scop de clarificare (prin exemplu și analogie), pentru încurajarea vorbitorului ("și alții au probleme similare") sau pentru asigurarea vorbitorului că ajutorul, înțelegerea și soluțiile necesare există și că au funcționat și în situații similare. În acest caz, ascultătorul poate înlocui experiența vorbitorului cu propria sa experiență (de exemplu, prin "vă spun ceva similar ce mi s-a întâmplat mie") sau poate introduce un subiect nou (de exemplu, prin "ceea ce spuneți îmi aduce aminte de ...").

Răspunsurile care deviază oarecum discuția se recomandă atunci când vorbitorul are nevoie de un factor de comparație, de încurajare, de empatie și suport ("vă înțeleg, deoarece mi s-a întâmplat și mie"; "totul va fi în regulă, pentru că și în alte cazuri..."). Devierea, deoarece schimbă subiectul discuției, este utilă și în evitarea unor eventuale momente de stânjeneală din timpul comunicării.

Dezavantajele răspunsurilor care deviază discuția sunt: pot genera impresia că mesajul vorbitorului nu este important sau că experiența ascultătorului este mai importantă sau mai semnificativă decât aceea a vorbitorului. Prin schimbarea subiectului, comunicarea s-ar putea transfera de la un subiect de interes pentru vorbitor la unul de interes pentru ascultător. Pentru a evita aceasta, vă recomandăm să corelați strâns noul subiect cu cel precedent; referiți-vă strict la problema vorbitorului, iar motivul devierii trebuie făcut clar. Vorbitorul nu trebuie să aibă sentimentul că este invalidat, ci, dimpotrivă, că este înțeles și sprijinit.

FEEDBACKUL PROBATIV

Feedbackul probativ (de tatonare) este constituit dintr-o întrebare sau un grup de întrebări despre ceea ce vorbitorul tocmai a spus sau despre un subiect selectat de ascultător. Scopul este acela de a obține informații suplimentare, de a ajuta vorbitorul să

dezvolte subiectul sau de a ajuta ascultătorul să formuleze un răspuns adecvat. Punerea de întrebări îl ajută pe ascultător să îl înțeleagă pe vorbitor, pentru ca apoi să-l poată îndruma sau sfătui mai concret, mai specific, pentru ca mesajul să poată fi descriptiv, nu evaluativ.

Dintre dezavantaje amintim: comutarea atenției de la mesajul vorbitorului la motivația din spatele mesajului (o întrebare de genul "de ce credeți aceasta" poate forța vorbitorul să justifice o anumită percepție, în loc de a o descrie ca atare); evitarea unor subiecte nedorite de ascultător sau dirijarea spre subiecte dorite de acesta; posibila îndepărtare de la subiectul în discuție; comunicarea poate degenera în speculații inutile; vorbitorul pierde controlul asupra subiectului.

Pentru a crește eficacitatea reacțiilor de feedback probative, vă sfătuim să înlocuiți întrebările de tipul "de ce" ("de ce simțiți/gândiți astfel"; "de ce faceți aceasta") cu întrebări de tipul "ce" ("ce vreți să spuneți prin aceasta", "la ce vă referiți când spuneți...").

Folosiți modalități de tatonare adecvate situației. De exemplu, dacă afirmația vorbitorului nu conține suficientă informație sau părți din mesaj nu sunt suficient de clare, folosiți tatonarea de aprofundare: "îmi puteți spune mai multe despre aceasta?". Dacă mesajul nu este clar sau este ambiguu, folosiți tatonarea de clarificare: "la ce vă referiți când spuneți ...?". O tatonare reflectivă este utilă pentru a încuraja vorbitorul să adâncească analiza subiectului în discuție: "spuneți că ați fost dezamăgit de...?".

Tatonarea este extrem de utilă în transformarea unor discuții conflictuale, ostile, în comunicare suportivă. Punerea de întrebări poate foarte adesea să transforme dezacordul în consens, evaluările în descrieri, afirmațiile generale în unele specifice, discuțiile orientate spre persoană în discuții focalizate pe problemă. A ști cum să întrebați este o adevărată artă și de modul cum întrebați depinde ce, cum și dacă vi se răspunde eficace la întrebarea pusă.

FEEDBACKUL "REFLECTAT"

Feedbackul "reflectat" constă în parafrazarea și clarificarea mesajului vorbitorului sub formă de răspuns al ascultătorului, pentru a comunica faptul că acesta din urmă înțelege și acceptă pe vorbitor, că-l ascultă cu atenție și îl ajută să exploreze subiectul în profunzime.

Acest tip de feedback, care constă de fapt în reformularea mesajului vorbitorului de către ascultător, este extrem de util în îndrumare și sfătuire, deoarece conduce la comunicare precisă (se verifică imediat corectitudinea mesajului recepționat) și la o relație bună între comunicatori (toată conversația are loc pe terenul vorbitorului și despre ceea ce îl interesează pe acesta). Atenție însă la modul de parafrazare, pentru a nu lăsa impresia exact opusă, că nu l-ați ascultat cu atenție sau că nu l-ați înțeles pe vorbitor. Vă recomandăm în acest sens să evitați repetarea exactă a formulărilor

vorbitorului, precum și exprimarea acordului sau dezacordului cu afirmațiile vorbitorului. Evitați atât exagerările de obiectivitate, detașare, distanțare față de vorbitor, cât și cele de identificare cu acesta (de transfer de sentimente).

De asemenea, vă sugerăm să răspundeți sentimentelor exteriorizate de interlocutor înainte de a răspunde conținutului mesajului; ele pot sta în calea comunicării precise. Adresați-vă în primul rând sentimentelor personale (de exemplu, atunci când un subordonat se plânge în legătură cu supravegherea prea rigidă datorită lipsei de competență a șefului, focalizați-vă feedbackul "reflectat" asupra sentimentelor personale ale vorbitorului, nu asupra stilului de supraveghere al șefului).

1.4. Comunicarea empatică

Spre deosebire de SIMPATIE, care presupune doar o atitudine pozitivă față de interlocutor, de acord față de ce spune acesta, EMPATIA înseamnă înțelegerea deplină a interlocutorului la nivel intelectual și emoțional; înseamnă adoptarea cadrului lui de referință, a modului lui de a privi lucrurile, de a percepe ceea ce se întâmplă.

După cum am mai amintit, primul impuls atunci când ascultăm este acela de a evalua și judeca. Urmărim instinctiv dacă prin vorbele pe care le auzim suntem "atacați" sau ni se cere să schimbăm ceva din comportamentul nostru; dacă ne afectează în mod direct ceea ce auzim, în sensul că ni se încalcă niște interese; dacă ne este contestată imaginea pe care o avem despre noi înșine. Suntem sau nu de acord cu ce se spune? Altfel spus, pe fondul a ceea ce auzim proiectăm instinctiv propriul ego, propria istorie, propriile nevoi și interese, atitudinile și sistemul de valori proprii și, din această perspectivă subiectivă ("cadru de referință"), încercăm să înțelegem ce ni se spune, punem întrebări, interpretăm.

Bazându-ne pe propriile experiențe, pe propriile modele în legătură cu "cum este" lumea și "cum ar trebui" să fie ea, pe propriile nevoi și motivații, îi interpretăm și judecăm pe alții și mobilurile lor, îi "înțelegem". Dar oare ce înțelegem? Interlocutorul spune ceea ce spune și face ceea ce face pornind de la nevoile sale care ar putea să fie total diferite de ale noastre. El pleacă de la o experiență de viață care poate fi radical diferită de a noastră, de la un sistem de valori și atitudini diferite de ale noastre. Îi interpretăm mesajul în sistemul nostru de referință, în timp ce el îl emite din sistemul său de referință.

Înțelegerea corectă, mai ales a mesajelor cu implicații emoționale sau cu motivații ascunse, este practic imposibilă în aceste condiții. Comunicarea nu își îndeplinește scopul; relația cu comunicatorul se poate deteriora iremediabil. Comunicarea empatică concretizată prin generarea unei atmosfere de cooperare, nedefensive, printr-o ascultare empatică, prin concentrare asupra elementelor psihologice și mai puțin asupra celor logice dintr-o comunicare, este singura care poate asigura înțelegerea corectă în astfel de situații.

1.4.1. Importanța înțelegerii interlocutorului

Ascultând empatic, ne îndreptăm "privirea" spre "înăuntrul" interlocutorului, îi "atingem" sufletul; înțelegem ce simte, ce se află în spatele a ceea ce face sau spune. Ascultăm nu numai cu urechile pentru a "traduce" limbajul verbal și paraverbal sau cu ochii pentru a "traduce" limbajul neverbal al vorbitorului, ci îl ascultăm și cu "inima", pentru a-i înțelege sentimentele, emoțiile, atitudinile, percepțiile, motivația; îl ascultăm cu dorința de a-l înțelege.

Ascultându-l, depunem tot efortul pentru a nu judeca sau evalua ceea ce spune; dacă am face-o, în acel moment l-am "părăsi" pe interlocutor, am trece de partea cealaltă a "baricadei".

Urmărind să-l înțelgem pe interlocutor, vom evita și să-l interpretăm sau să-l sfătuim; dorim să-l înțelegem așa cum este el, nu așa cum considerăm noi că ar trebui să fie, prin prisma sistemului nostru de valori.

Dar oare ascultarea empatică este importantă pentru un manager sau pentru un om de afaceri sau este ceva ce se aplică numai la comunicarea între prieteni sau în familie? Răspunsul este categoric da, este importantă. De exemplu, dacă nu ne înțelegem subordonații, nu vom ști cum să-i motivăm. Ne-am obișnuit în mod greșit să credem că salariul este singurul care poate motiva pe cineva să-și folosească în muncă tot potențialul fizic și intelectual. Pentru unii oameni este însă la fel de important statutul social sau satisfacția unei munci interesante, puterea sau îndeplinirea unor munci de mare responsabilitate, aprecierea grupului, satisfacerea nevoii de dezvoltare spirituală sau a nevoii de frumos. Dar dacă nu îi ascultăm pe oameni astfel încât să putem înțelege acest lucru despre ei, evident că tot ceea ce putem întreprinde pentru a-i motiva este să le dăm un salariu mai mare, ceea ce nu numai că nu este suficient, dar nici nu stă în puterea noastră să o facem.

Esența sinergiei cunoștințelor, deprinderilor și experienței subordonaților constă în valorificarea diferențelor dintre aceștia, a părerilor, ideilor, crezurilor lor diferite, a unghiurilor diferite sub care ei percep problemele și soluțiile. Dar pentru a le putea valorifica trebuie întâi să le cunoaștem, or cum altfel putem să o facem decât ascultând empatic. Diferențele neînțelese și nefolosite pot duce la conflicte grave.

Înțelegându-ne corect interlocutorul, motivațiile, nevoile, interesele lui, vom putea negocia o soluție în care amândoi avem de câștigat; în caz contrar, ne vom limita fie la soluția în care unul câștigă și celălalt pierde, fie la cea în care toți pierd; în ambele cazuri relațiile cu interlocutorul se vor deteriora.

1.4.2. Riscurile și avantajele ascultării empatice

Cel mai mare risc al ascultării empatice este cel al vulnerabilității: înțelegând pe celălalt, expunându-ne în mod deschis și sincer influenței sentimentelor, emoțiilor și gândurilor acestuia, s-ar putea să ne schimbăm propriul mod de a vedea lucrurile, să adoptăm cadrul de referință al acestuia. Ascultând empatic, riscăm să ne identificăm cu persoana interlocutorului, dar, adeseori, acesta este un risc pe care nu ne putem permite să nu ni-l asumăm. Vă asigurăm că atunci când vreți să influențați, să convingeți, să motivați pe cineva, când doriți să-l faceți să se schimbe, cea mai scurtă cale spre acest deziderat este să-l ascultați empatic. Deci iată un paradox: "pentru a putea influența trebuie să vă lăsați influențat; pentru a primi trebuie mai întâi să dați"!

A asculta empatic, după cum vom vedea, reclamă mult timp și efort intelectual și afectiv din partea aceluia care o face, efort care poate merge până la a renunța la propriul ego sau la schimbare de atitudini, ambele fiind lucruri pe care ființa umană nu le face de bunăvoie. Dar timpul și efortul investit în încercarea de a înțelege pe cel cu care comunicați aduce uriașe "dividende" în relația interpersonală de comunicare: ea va deveni mai directă, mai deschisă, mai profundă. Nu putem concepe îndrumarea sau sfătuirea fără adoptarea comunicarii empatice.

Investind în relația umană, deci folosind optim resursa umană, economism drastic resurse materiale, tehnice și financiare care, adeseori, în mod cu totul greșit, ni se par a fi singurele care constituie capitalul unei afaceri, al unei firme. Cheltuind astăzi o oră, putem economisi multe alte ore de care am avea nevoie mai târziu, când ar trebui să rezolvăm conflictul pe care puteam să-l prevenim în ora de astăzi. Deci un alt paradox este "să cheltuiți timp pentru a economisi alte resurse, inclusiv timp".

Să mai luăm un exemplu: cheltuind timp pentru a asculta empatic un client, un furnizor sau un angajat, încercând să-i înțelegem nevoile, constrângerile, sentimentele, vom ști cum să ne facem înțeleși și noi de către aceștia, cum să le comunicăm nevoile și constrângerile noastre. Un producător profesionist se va lansa în afaceri numai după ce încearcă să înțeleagă cerințele, preocupările, standardele, motivația clientului sau a pieței la care se adresează. După ce le-a înțeles, va crea acele produse, cu acele caracteristici care să răspundă cât mai bine nevoilor clientului. Producătorul profesionist va vinde "soluții la problemele clientului", în timp ce amatorul va vinde "doar produse".

Un alt risc la care ne expunem atunci când ascultăm empatic este acela de a nu ne pricepe să o facem așa cum trebuie. Situația poate deveni în acest caz cel puțin neplăcută, deoarece vom fi percepuți ca fiind manipulativi, că încercăm să inducem în eroare sau să ascundem anumite informații. Desigur că în aceste condiții vom pierde credibilitatea, un bun atât de important în orice afacere de succes pe termen lung.

1.4.3. Aspecte logice și psiho-logice în comunicarea empatică

Încă în Grecia antică marii oratori își construiau discursurile pornind de la trei elemente pe care ei le-au numit "ethos", "pathos" și "logos". ETHOSUL este legat de caracterul vorbitorului, de credibilitatea pe care acesta o inspiră unui auditoriu; PATHOSUL este generat de capacitatea de a rezona pe plan afectiv, emoțional, cu auditoriul, deci de a empatiza cu acesta; LOGOSUL este elementul rațional, care face apel la logică. Deci pentru a putea influența și convinge, spun marii oratori, este necesar să îmbini toate cele trei elemente: ethosul, pathosul și logosul.

Să revenim însă la zilele noastre. Tendința generală a managerilor și a oamenilor de afaceri este de a conta pe elemente raționale, logice. Dar oare câte din cele ce se întâmplă în jur nu sunt mai degrabă de natură psiho-logică decât de natură logică, chiar dacă pretindem că nu este așa!?

Gândiți-vă, pentru a vă autotesta, la următoarea situație: un partener de negociere debutează discuțiile cu dvs. printr-o încercare sinceră de a înțelege care sunt nevoile și constrângerile dvs., pentru ca apoi să vi le spună pe ale lui. Poate că la început ați fi surprins, chiar bănuitor, până când v-ați da seama că de fapt omul este serios și nu încearcă să vă manipuleze. Oare, în acest caz, nu sunt crescute șansele de a încheia afacerea în niște termeni care să optimizeze nevoile reale ale fiecăruia dintre partenerii la negociere?

În funcție de credibilitate și de gradul de cooperare, de experiențe anterioare avute cu interlocutorul, în funcție de calitatea relațiilor care există deja între comunicatori, se poate contura de la bun început o ascultare defensivă, una politicoasă sau una empatică.

După cum am mai amintit, ascultarea DEFENSIVĂ apare în situația în care vorbitorul tinde să domine, să controleze sau credibilitatea sa este redusă; nu există relații de cooperare între vorbitor și ascultător. Starea defensivă este generată de perceperea unei amenințări. Ascultătorul va consuma energie pentru a se "apăra", adică, în loc să fie atent la ce i se spune, în loc să încerce să asimileze informația pentru a o folosi în scopul în care se desfășoară comunicarea, el se va gândi ce să răspundă, cum să se apere; va acorda atenție la ce impresie face, la cum ar putea "câștiga" sau domina, cum să impresioneze, să evite sau să pareze un "atac".

O ascultare defensivă nu numai că împiedică concentrarea asupra mesajului, ci poate conduce și la o stare de negare a tot ce se spune, de respingere neselectivă a întregului mesaj auzit sau la o atitudine agresivă de contraatac. Evident că eficacitatea comunicării este definitiv compromisă în toate aceste cazuri.

Chiar și atunci când suntem suspectați de aplicarea unor tactici de manipulare, interlocutorul va "ridica garda" și va adopta o atitudine defensivă; acest fapt este normal, deoarece nimănui nu-i place să fie "cobai" sau să se creadă despre el că poate fi păcălit printr-o tactică.

La cote ceva mai înalte în ceea ce privește credibilitatea și cooperarea se află ascultarea POLITICOASĂ, care apare în situația în care există de ambele părți respect, considerație și dorința de a evita confruntările dezagreabile. Interlocutorii se pot înțelege mai bine, dar numai pe plan intelectual, logic, rațional.

Fiecare dintre noi, indiferent dacă recunoaștem sau nu, avem nevoie să fim acceptat, apreciat, plăcut, înțeles. Aceste nevoi ne pot fi satisfăcute numai prin ascultarea EMPATICĂ, prin atitudinea de acceptare a persoanei așa cum este ea, indiferent de părerile pe care le are și le expune, de crezul sau "culoarea" politică pe care o are.

Modalitatea prin care puteți asculta empatic este evitând să evaluați, să judecați, să interpretați, să vă proiectați propria autobiografie în spusele vorbitorului.

Recepționați nu numai conținutul mesajului, ci și sentimentele vorbitorului, încercând cu sinceritate să-l înțelegeți în totalitate; reformulați conținutul spuselor sale, ajutându-l să-și limpezească gândurile și emoțiile.

Pe măsură ce câștigați încrederea interlocutorului, are loc comunicarea corectă: interlocutorul nu va mai gândi și simți ceva și să comunice altceva, nu va încerca să se apere sau să vă atace. Vă aflați "de aceeași parte a mesei de discuții".

Câtă vreme răspunsurile sunt logice, puteți continua să întrebați, să sfătuiți, să îndrumați. Dar de îndată ce "depistați" o emoție mai puternică, reveniți la ascultarea empatică: mai întâi încercați să-l înțelegeți pe interlocutor și numai apoi să vă faceți dvs. înțeles.

STUDIU DE SITUAȚIE

Analizați cu atenție dialogul care urmează, având în minte cele discutate mai sus în legătură cu comunicarea suportivă aplicată în îndrumare sau sfătuire. Puneți-vă pe rând în situația fiecăruia dintre personaje și încercați să înțelegeți ce impact ar avea asupra dvs. mesajul celuilalt personaj (ce reacție aveți la acesta). Ce găsiți pozitiv și/sau negativ în atitudinile comunicatorilor și în modul lor de a comunica?

Dl R, directorul de producție din firma X, numit nu de prea multă vreme în această funcție, se află în vizită de lucru prin atelierul de sculărie. Stabilise o întâlnire cu dl M, șeful acestui atelier, care îi era subordonat direct.

R - Dle M, am stabilit această întâlnire, deoarece am verificat performanțele atelierului și doream să vă dau feedback în legătură cu acestea. Știu că până acum nu am avut ocazia să discutăm față în față, dar cred că a sosit momentul să trecem în revistă cum stați cu treaba aici. Mă tem că unele din lucrurile pe care urmează să vi le spun nu vă sunt prea favorabile.

M - Ei bine, din moment ce sunteți noul meu șef, va trebui să ascult ce-mi spuneți, chiar dacă nu îmi convine. Am mai avut și până acum discuții de acest gen cu noii sosiți care veneau în atelierul meu cu impresia că știu mai bine decât mine ceea ce se întâmplă.

R - Dle M, eu doresc ca această discuție să se desfășoare în ambele sensuri; nu mă aflu aici ca să vă comunic un verdict și nici să vă spun cum să vă faceți munca. Există însă unele aspecte care ar putea fi îmbunătățite și pe acestea doresc să le analizez cu dvs.

M - Da, și pe asta am mai auzit-o. Dar dvs. sunteți acela care ați hotărât să avem discuția, pe mine nu m-ați întrebat dacă o doresc. Acum dați-i drumul, descărcați-vă sacul.

R - Nu este vorba aici despre nici o "descărcare de sac". Sunt însă anumite lucruri pe care trebuie să le știți. Unul dintre acestea se referă la ceea ce am observat prin secțiile atelierului; cred că atitudinea dvs. față de unele dintre femei nu este adecvată și s-ar putea să aveți probleme din această cauză.

M - Ei asta-i! Dvs. nu ați mai fost pe aici și nu cunoașteți modul total neformal în care discutăm și ne comportăm noi aici. Femeile sunt chiar flatate dacă, din când în când, li se acordă oarecare atenție.

R - Poate că este așa, dar ar trebui să aveți oricum mai multă grijă. S-ar putea să nu știți exact ceea ce gândesc ele. Dar asta îmi amintește și de altă problemă pe care am observat-o: este vorba despre aspectul atelierului. Știți cât de important este pentru imaginea firmei noastre ca totul să fie curat și pus în ordine. Trecând astăzi prin câteva încăperi, am observat că nu peste tot era atât de ordine și curat cum mi-ar fi plăcut să văd; aceasta aruncă o lumină proastă în primul rând asupra dvs.

M - Cum? Sunt gata să concurez cu oricare alt atelier din firmă în ceea ce privește ordinea și curățenia. Se poate că ați văzut o sculă sau două lăsate pe o masă sau pe alta; poate tocmai le folosea cineva. Dar să știți că noi aici considerăm ca mândrie a noastră personală să fie ordine și curățenie. Nu înțeleg cum puteți spune că este dezordine aici! Dvs. nu știți cum lucrăm noi și deci nu puteți să judecați dacă este sau nu ordine.

R - Îmi pare bine că sunteți sensibil la problema curățeniei. Cred însă că ar trebui să îi acordați mai multă atenție, asta-i tot. Referitor tot la ordine și curățenie, am observat și faptul că dvs. nu sunteți îmbrăcat cum ar trebui să fie îmbrăcat un șef de atelier. Cred că aceasta influențează negativ și ținuta celorlalți; îmbrăcămintea neglijentă a muncitorilor poate conduce și la accidente în muncă.

M - În primul rând nu sunt de acord că trebuie să existe o diferență între felul în care mă îmbrac eu și muncitorii. Pe urmă, nici nu-mi pot permite să vin îmbrăcat mai ca lumea și să-mi murdăresc hainele aici. Mi se pare că sunteți prea cusurgiu.

R - Nu vreau să credeți că sunt pretențios, dar eu am convingerea că aceste lucruri sunt importante. Mai sunt și alte aspecte care ar trebui corectate și unul dintre acestea este aspectul pe care îl au rapoartele dvs. ce ajung pe masa mea. Sunt pline de greșeli și uneori cred că apar și greșeli în cifrele prezentate în raport. Se pare că le verificați foarte superficial înainte de a le trimite.

M - Dacă există ceva ce este aici la noi prea mult, astea sunt rapoartele! Aș putea să-mi petrec trei sferturi din timp completând la rapoarte pentru vreun "numărător de boabe de fasole" de acolo de sus. Ne ies rapoartele și pe urechi! De ce nu ne lăsați în pace să facem și ceva util aici? Ne tocați timpul cu rapoarte și ședințe!

R - Știți la fel de bine ca și mine că avem nevoie de aceste rapoarte pentru a putea monitoriza cu grijă productivitatea, calitatea și costul. Rețineți că dvs. trebuie să fiți mai atent când vă îndepliniți responsabilitatea de a întocmi rapoarte.

M - Ei bine, nu are rost să mai discutăm despre asta. Oricum pentru mine este o bătălie pierdută înainte de a o începe. Nimeni de acolo de sus nu va renunța la aceste rapoarte. Dar, dle R, aș avea și eu o întrebare pentru dvs.

R - Desigur, spuneți, care este aceasta?

M - De ce nu vă căutați pe altcineva de care să vă legați și să mă lăsați pe mine în pace să-mi văd de treabă?

Analizați situația descrisă, reflectând asupra următoarelor aspecte:

1. Care ar trebui să fie obiectivele comunicării inițiate de dl R, directorul de la producție: stabilire de relații, îndrumare, sfătuire, dare de instrucțiuni sau motivare?
2. Care din regulile comunicării suportive sunt încălcate în această comunicare? Analizați pe rând fiecare element de dialog.
3. Cum ar fi trebuit să aibă loc această interacțiune pentru ca rezultatul comunicării să fie mai aproape de cel intenționat de dl R?
4. Cum ar trebuie să procedeze dl R în discuția următoare pe care o va avea cu dl M pentru a îmbunătăți relația de lucru dintre ei și pentru a crea condițiile necesare pentru o comunicare viitoare mai eficace?

Capitolul 2

COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE CREȘTERE A PERFORMANȚEI ȘI DE MOTIVARE

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

2.1. Performanță, capacitate, motivare 37
2.1.1. Condiționările performanței 37
2.1.2. Comunicarea și performanța 38
2.1.3. Dezideratele formării de subordonați performanți 39
2.2. Obiectivele comunicării în procesul de motivare 40
2.2.1. Satisfacție și productivitate 40
2.2.2. Puncte de vedere 41
2.3. Premise legate de motivare ca stare internă a individului 42
2.3.1. Motivarea clasică: "homo economicus" al lui F.Taylor 42
2.3.2. E.Mayo și "efectul Hawthorne" 42
2.3.3. "Piramida nevoilor" a lui A.Maslow 42
2.3.4. C.Alderfer și cei trei factori motivatori 44
2.3.5. Amendamente aduse de Leavitt la modelul comportamentului determinat de nevoi 44
2.3.6. F.Herzberg: factori de igienă și factori motivatori 45
2.3.7. McClelland: nevoia de putere, realizare și afiliere 46
2.4. Motivarea ca proces 47
2.4.1. Modelul expectației - punctul de vedere al lui Vroom 48
2.4.2. Abordarea modelului expectației de către Porter și Lawler 48
2.4.3. Modelul echității 49

BCU IASI/CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

2.5. Motivarea prin condiționarea comportamentului 49
2.5.1. Condiționarea comportamentului uman 50
2.5.2. Modelarea unui comportament 51
2.6. Motivarea relațională 53
2.6.1. "Teoriile X și Y" despre valori și motivații 53
2.6.2. "Teoria Z" 54
2.7. Caracteristicile comunicării de motivare 54
2.7.1. Identificarea cauzei performanței scăzute 55
2.7.2. Diagnosticarea cauzelor lipsei de motivare 55
2.7.3. Strategii de comunicare 57
2.7.4. Tehnici de comunicare 59
STUDIU DE SITUAȚIE 65

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Trebuie să recunoaştem faptul că foarte puţini angajaţi muncesc la nivelul capacităţii lor. Atitudinea acestora faţă de muncă nu este întotdeauna cea optimă pentru a asigura performanţa ridicată şi aceasta se întâmplă nu doar în cazul forţei de muncă din România.

Studii efectuate în cadrul unor firme americane au arătat că un angajat poate să-şi permită să muncească la numai 20-30% din capacitatea sa fără să-şi piardă locul de muncă, iar un angajat mediu ca performanţă lucrează la numai 2/3 din capacitatea sa de muncă [B.K.Scanlon, J.B.Kerp, "Management and Organizational Behavior", John Wiley, New York, 1979, p.231]. O maşină care ar lucra atât de prost ar fi înlocuită sau trecută în reparaţie capitală!

Ce îi motivează pe oameni să muncească dincolo de nevoia de supravieţuire? Ce determină dorinţa, plăcerea de a munci, implicarea, dedicarea pentru o anumită muncă? Este ceva intrinsec fiecăruia sau este ceva determinat din exterior pe baza rezultatelor observabile ale muncii şi a măsurilor luate? Ce ne determină un anumit comportament: dorinţa de a ne satisface anumite nevoi, năzuinţe, expectaţii sau un sistem bine pus la punct de recompense şi pedepse? Răspunsul la aceste întrebări nu este simplu. Oamenii sunt extrem de diferiţi, contextul organizaţional este diferit de la firmă la firmă; chiar şi diferenţele culturale de la popor la popor sau momentul istoric şi psiho-social pot să intervină ca factori de succes/insucces în adoptarea unuia sau altuia din răspunsurile avansate de specialişti la aceste întrebări.

2.1. Performanţă, capacitate, motivare

Pentru a fi performant angajatul trebuie ca, în primul rând, să aibă tot ceea ce este necesar pentru efectuarea muncii, deci să aibă capacitatea de a efectua munca: să aibă abilitatea (să ştie ce şi cum să facă) şi să aibă cu ce să facă. În al doilea rând, trebuie să fie motivat să o facă, să dorească să o facă.

2.1.1. Condiţionările performanţei

ABILITATEA de a efectua o anumită muncă presupune anumite APTITUDINI (fizice şi mentale) ale angajatului, la care se adaugă o serie de CUNOŞTINŢE, DEPRINDERI, EXPERIENŢĂ. Angajatul are nevoie şi de anumite RESURSE (tehnice, materiale şi financiare) în legătură cu munca de efectuat. Iată deci "ecuaţiile" performanţei în muncă:

$$\text{PERFORMANŢĂ} = \text{ABILITATE} \times \text{MOTIVARE} \times \text{RESURSE}$$

unde:

$$\text{ABILITATE} = \text{APTITUDINI} \times \{\text{CUNOŞTINŢE} + \text{DEPRINDERI} + \text{EXPERIENŢĂ}\}$$

Observați că între mărimile fundamentale care intervin în cele două ecuații apare semnul "x", aceasta sugerând că dacă, de exemplu, motivarea este extrem de redusă, indiferent cât de mare este abilitatea, performanța va fi tot foarte mică; același lucru este valabil pentru cazul în care motivarea este foarte mare, dar abilitatea este mică sau nu există resursele necesare. De asemenea, fiecare factor din ecuația abilității trebuie să aibă valori semnificative pentru ca aceasta să aibă, la rândul ei, o valoare semnificativă.

Dacă angajatul are abilitatea să îndeplinească o muncă, doreste să o facă și are și ocazia și resursele să o facă, acesta va fi cu siguranță performant.

Simptomele lipsei de motivare ale angajatului pot fi depistate ușor. Câteva dintre ele sunt: apatia, plictiseala, lipsa de atenție și concentrare, rezistența intenționată la schimbare, risipa, sabotajul, greșelile repetate în muncă, pierderea timpului, absențele și întârzierile, conflictele frecvente, lipsa de implicare în realizarea obiectivelor de muncă. La nivel de organizație, lipsa de motivare apare sub forma moralului scăzut al angajaților, greve, relații tensionate și dușmănoase între conducere-angajați-sindicate, schimbările frecvente ale locului de muncă de către angajați (mulți părăsesc organizația, ceea ce determină pierderea forței de muncă cu calificare specifică organizației).

În cazurile de performanță slabă, presupunând că angajatul are resursele necesare efectuării muncii, managerul trebuie să înceapă prin a se întreba dacă este vorba de lipsă de motivare sau de lipsă de abilitate și să acționeze adecvat fiecărei situații. În cadrul acestui capitol, vom presupune că este vorba doar de lipsa de motivare, deci ne vom axa pe modalitățile de motivare.

Problema motivării este o problemă extrem de complexă, extrem de importantă și adeseori abordată fără competența necesară: în condițiile în care angajații au nevoi și obiective individuale diferite, personalități și comportamente diferite, managerul trebuie să le coordoneze eforturile în direcția unor obiective comune, ale organizației.

2.1.2. Comunicarea și performanța

Orice manager competent posedă cunoștințe referitoare la teoriile motivaționale care, deși utile pentru formarea unui mod de gândire, atunci când este vorba de aplicare în practică, ridică probleme: ele nu sunt aplicabile tuturor indivizilor și în toate situațiile la fel. Veriga de legătură între modelele motivaționale și aplicarea lor cu succes în practică este comunicarea managerială.

Iată doar câteva din argumentele care demonstrează importanța comunicării în procesul de motivare.

- Numai prin intermediul discuțiilor cu subordonatul managerul este în măsură să înțeleagă personalitatea acestuia, nevoile și năzuințele sale specifice; abia apoi poate să încerce să-l motiveze.
- Comunicarea este singura cale prin care managerul poate satisface unele nevoi, expectații și năzuințe ale subordonaților.

- Prin comunicarea precisă și suportivă se poate asigura înțelegerea corectă de către angajat a ceea ce are de făcut, ce se cere și se așteaptă de la el.
- Comunicarea este instrumentul pe care orice manager îl are la îndemână; nu orice manager poate însă să acorde o creștere de salariu, să asigure promovarea sau să ofere alte beneficii pentru a-i motiva pe subordonați în a-și folosi întregul potențial în munca pe care o depun.

2.1.3. Deziderateле formării de subordonați performanți

Așadar, ce ați putea face, în calitate de manager, pentru a evita risipa de potențial uman și ineficiența în folosirea resursei umane datorate atitudinii necorespunzătoare a subordonaților față de muncă, de valorile organizației, de obiectivele acesteia? Cum să-l faceți pe subordonat să fie mai performant, mai productiv?

În primul rând trebuie să vă asigurați că aveți "omul potrivit la locul potrivit" și aceasta o puteți face: de la bun început, prin procesul de recrutare și selecționare de personal, prin care să vă asigurați în legătură cu abilitățile subordonaților adecvate postului; pe parcurs, prin instruirea și perfecționarea permanentă a subordonaților și prin lărgirea, creșterea sau schimbarea domeniului de activități și/sau responsabilități. Nu în mod întâmplător se obișnuiește să se spună că "managerul are subordonații pe care îi merită"!

Apoi trebuie ca aceștia să aibă resursele necesare și ocazia să efectueze munca la care se pricep cel mai bine și, în sfârșit, trebuie ca ei să dorească să depună efort maxim, să fie motivați să muncească bine.

Presupunând că singurul aspect cu valoare mică în ecuația performanței este motivarea, aveți mai multe "linii de atac" ce se focalizează fie asupra

- motivării INDIVIDULUI, fie asupra
- motivării RELAȚIONALE (stil de management, stil de conducere).

Motivarea individului poate avea ca punct de plecare:

- STĂRILE INTERNE (nevoi, percepții, expectații) sau
- CONDIȚIONAREA comportamentului din exterior.

Astfel, puteți să:

- vă concentrați asupra identificării nevoilor subordonaților pentru a înțelege CE îi motivează și să satisfaceți aceste nevoi;
- încercați să înțelegeți CUM și DE CE sunt oamenii motivați și să procedați în mod adecvat; sau, adoptând punctul de vedere behaviorist în legătură cu comportamentul uman;
- puteți încerca să modificați COMPORTAMENTUL subordonatului printr-o serie de strategii de condiționare.

BCU IAȘI - LIBRARY

Fără îndoială că atât contextul muncii, cât şi conţinutul acesteia vă vor oferi posibilitatea şi ocazia de a-i motiva pe angajaţi, dar felul în care vă comportaţi dvs. în procesul de management, modul în care conduceţi şi, desigur, modul în care comunicaţi îşi vor spune de asemenea cuvântul.

În încercarea de a motiva puteţi beneficia de o serie de cunoştinţe rezultate din experienţa câştigată de un număr extrem de mare de practicieni şi cercetători. Fiecare model sau punct de vedere emis îşi are valoarea sa incontestabilă, dar şi unele elemente de valabilitate restrânsă datorită impactului culturii şi subculturii organizaţionale, culturii manageriale şi chiar culturii naţionale. De aceea, în continuare, ne vom limita la a trece în revistă principalele puncte de vedere, încercând să nu ne situăm noi, ca autori, într-o anumită poziţie, ci să vă lăsăm pe dvs. ca manager practician să decideţi care din ideile prezentate pot fi preluate şi aplicate într-o situaţie specifică în cadrul muncii dvs.

Fără a reveni asupra celor arătate în lucrarea "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie" [R.M.Cândea, D.Cândea, Ed.Expert, 1996] în legătură cu deprinderile de comunicare eficace şi eficientă sau la specificul comunicării suportive şi empatice prezentate în capitolul precedent, vom urmări în continuare aspecte particulare legate de comunicare în procesul de motivare şi de influenţare a comportamentelor în vederea creşterii performanţei subordonaţilor.

2.2. Obiectivele comunicării în procesul de motivare

Scopul comunicării de motivare se poate realiza prin intermediul mai multor obiective. Pornind de la cunoaşterea oamenilor pe care doreşte să-i motiveze şi de la autocunoaştere, managerul trebuie să urmărească să aibă subordonaţi satisfăcuţi şi productivi.

2.2.1. Satisfacţie şi productivitate

Programele eficace de motivare nu numai că pot, dar şi trebuie să se focalizeze atât asupra satisfacţiei (mulţumirii) subordonaţilor în legătură cu munca pe care o desfăşoară, cât şi asupra productivităţii muncii acestora.

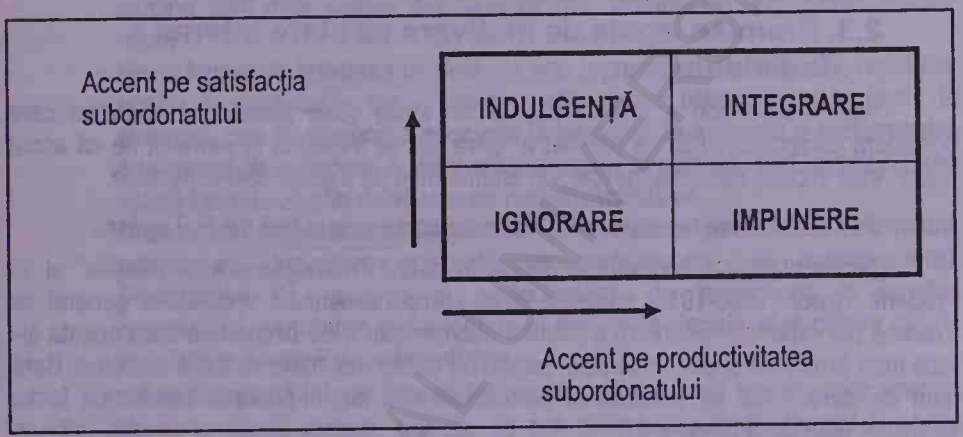
Accentul pus exclusiv pe satisfacţie în detrimentul productivităţii reprezintă un punct de vedere iresponsabil în legătură cu rolul managerului. Managerul este angajat de către proprietar pentru a răspunde intereselor acestuia, prin creşterea productivităţii subordonaţilor, nu pentru a juca rolul de om bun.

Pe de altă parte, accentul exagerat pus pe productivitate în detrimentul satisfacţiei este la fel de ineficace. Aceasta este o situaţie care, în general, nemulţumeşte pe angajat; el va pleca din acel loc de muncă cu prima ocazie sau îşi va manifesta sub diferite forme nemulţumirea şi astfel, dacă pe termen scurt productivitatea compartimentului poate creşte, pe termen lung, datorită consecinţelor stilului managerial, aceasta va scădea.

Situația în care managerul ignoră motivarea subordonaților sub ambele aspecte, de satisfacție și productivitate, caracterizează de fapt lipsa de management și explică insuccesul atâtor firme.

Situația este optimă dacă se adoptă o strategie de motivare integrată, care se concentrează în mod egal asupra satisfacției și productivității: în timp ce importanța satisfacției în muncă a subordonatului nu se poate neglija, managerul este responsabil ca acesta să aibă performanțe cât mai mari.

Cele spuse sunt schițate mai jos [prelucrat după D.L.Bradford, A.R.Cohen, "Managing for Excellence", John Wiley, New York, 1984, p.154]:



2.2.2. Puncte de vedere

Vom analiza principalele modele legate de comportamentul uman, având în vedere atât aspectul de satisfacție în muncă, cât și acela de productivitate. Ele pot fi grupate în modele care se referă la conținutul motivării, la procesul de motivare, la motivarea prin încurajarea (întărirea) unor comportamente și la motivarea generată de interacțiunea individului cu mediul organizațional, de relația manager-subordonat.

- Modelele care se referă la CONȚINUTUL MOTIVĂRII - motivarea ca stare internă - pleacă de la ideea că oamenii au anumite nevoi pe care doresc să le satisfacă.
- Modelele axate pe PROCESUL MOTIVĂRII sunt de acord că motivarea își are rădăcinile în interiorul individului, dar își focalizează atenția asupra proceselor de percepție și gândire ale acestuia și nu pe caracteristicile lui personale (oamenii vor decide cât efort să depună în muncă în funcție de percepția lor în

legătură cu cât de echitabil sunt tratați (modelul echității) și ce recompensă se așteaptă să primească pentru muncă (modelul expectațiilor)).
- MOTIVAREA PRIN ÎNCURAJARE deplasează accentul de la nevoile umane și procesele de percepție și gândire la recompensarea sau sancționarea comportamentului angajatului în mediul în care lucrează (modele behavioriste).
- Motivarea nu poate fi însă separată total de alți oameni, de climatul de comunicare, de stilul de management, de stilul de conducere al managerului, în general de RELAȚIILE manager-subordonat.

2.3. Premise legate de motivare ca stare internă a individului

Vom începe prin a analiza câteva din ideile școlii psihologiei cognitive care consideră comportamentul ca rezultat a "ceva" ce se întâmplă în oameni, fie că acest "ceva" este impuls, năzuință, nevoie, un anume mod de a gândi sau expectație.

2.3.1. Motivarea clasică: "homo economicus" al lui F.Taylor

Teoria clasică a motivării enunțată în cadrul "managementului științific" al lui Frederik Taylor (1856-1915) susținea ideea comportamentului angajatului generat de interese pur raționale, economice ("homo economicus"), de bilanțul pe care acesta și-l face între profiturile și pierderile sale: pentru un câștig mai mare va lucra mai bine. Banii sunt cei care îl fac pe subordonat performant sau nu. Importanța banilor ca factor motivator este dusă la extrem.

2.3.2. E.Mayo și "efectul Hawthorne"

Managementul anilor 1930 a început să acorde atenție relațiilor umane și, în mod corespunzător, factorii motivatori au fost căutați și în domeniul psihologiei. Elton Mayo și experimentele sale de la fabrica Western Electric din Hawthorne, Illinois, SUA, începute în 1927, au arătat că și factori ca temperatura și iluminarea încăperii, numărul de ore de muncă și al pauzelor, varietatea sarcinilor, stilul de conducere al managerului, atenția acordată subordonatului sunt factori care, alături de câștigul obținut de către muncitor, pot influența creșterea productivității.

2.3.3. "Piramida nevoilor" a lui A.Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) a susținut ideea comportamentului uman determinat de tendința de satisfacere a nevoilor umane. Nevoile sunt de mai multe feluri și sunt așezate ierarhic sub formă de piramidă ("piramida lui Maslow"). Pornind de la bază spre vârf, nevoile (trebuințele) sunt cele de mai jos.

- Nevoi fiziologice (de mâncare, apă, adăpost, odihnă etc.). Aceste nevoi pot fi satisfăcute prin asigurarea minimului condițiilor de supraviețuire.
- Nevoi de ordin economic (care să asigure protecția împotriva pericolului privațiunilor, a sărăciei; care să răspundă nevoii de confort etc.). Asigurarea locului de muncă, a pensiei, a îngrijirii medicale sunt câteva din modalitățile de a satisface aceste nevoi.
- Nevoi de ordin social (de apartenență, de acceptare, de prietenie, de colegialitate etc.). Comunicarea la locul de muncă, implicarea subordonatului în discutarea problemelor care-l privesc, a modalității de a rezolva o anumită sarcină sunt doar câteva din căile ce pot contribui la satisfacerea acestor nevoi.
- Nevoi legate de imaginea de sine, de ego (aprecierea de către alții, reputația, poziția în organizație etc.). Satisfacerea acestor nevoi se poate face, de exemplu, prin comunicarea adecvată în procesul de evaluare a performanței, prin modul de acordare a feedbackului pozitiv și negativ, prin recunoașterea valorii individului, prin delegarea de responsabilități etc.
- Nevoia de autorealizare (împlinirea și realizarea potențialului individual, nevoia de dezvoltare spirituală, de perfecționare, de autoapreciere). Posibilitatea de instruire și perfecționare, de promovare în ierarhia organizației, acordarea de autoritate și putere de decizie sunt câteva căi de satisfacere a nevoii de autorealizare.

Omul se comportă într-un anume fel pentru a-și satisface nevoile care apar cu ponderi diferite la diferiți indivizi. Nevoile se pot schimba în timp; ele pot fi parțial satisfăcute și parțial nesatisfăcute; pe măsură ce urcăm nivelurile piramidei, procentul în care acestea sunt satisfăcute scade. De exemplu, A.Maslow ["A Theory of Human Motivation", Psychological Rev., July 1943, p.342] a sugerat următoarele procentaje pentru nivelurile în care diferitele nevoi ale unui american sunt satisfăcute: 85% - nevoile fiziologice, 70% - nevoile economice, 50% - nevoile sociale, 40% - nevoile legate de imaginea de sine și 10% - cele de autorealizare.

În concepția lui Maslow, ierarhizarea nevoilor implică faptul că, pentru a percepe ca fiind activă o nevoie de ordin superior, trebuie ca, mai întâi, să fie satisfăcute nevoile de ordin inferior. Nevoile fiziologice sunt cele esențiale supraviețuirii. Oamenii obosiți, flămânzi, însetați își vor concentra eforturile în direcția satisfacerii, pe o cale sau alta, a acestor nevoi, înainte de a lua în seamă nevoile de ordin superior. O nevoie satisfăcută nu mai constituie un factor de motivare.

Un rezultat extrem de important al cercetărilor efectuate de Maslow a fost acela că mediul de muncă este un mediu social care oferă angajatului nu numai satisfacții

materiale, ci și emoționale. Abia acum este recunoscută importanța comunicării, singura formă de interacțiune între oameni, de transmitere a gândurilor, sentimentelor, emoțiilor, de creare de relații, de socializare. Comunicarea managerială competentă devine un factor foarte important atât sub aspectul determinării nevoilor specifice fiecărui individ, cât și sub aspectul satisfacerii unora dintre aceste nevoi.

2.3.4. C.Alderfer și cei trei factori motivatori

Clayton Alderfer ["Existence, Relatedness, Growth", Free Press, New York, 1972] sugerează că omul are doar trei feluri de nevoi de bază:

- nevoi legate de existență (supraviețuire, reproducere);
- nevoi de corelare și de apartenență, legate de relația om-societate (nevoia de a fi acceptat și respectat, de a fi apreciat) și
- nevoi de autodezvoltare, legate de relația omului cu el însuși (nevoia de autoapreciere, de a învăța și progresa).

El susține că nevoi diferite pot acționa simultan, iar satisfacerea lor nu se face neapărat în ordine secvențială, de jos în sus. Mai mult, dacă individul nu-și poate satisface nevoile de ordin superior, cele de ordin inferior devin extrem de intense.

2.3.5. Amendamente aduse de Leavitt la modelul comportamentului determinat de nevoi

Referitor la aceste modele ale satisfacerii nevoilor ca factor motivator în comportamentul uman la locul de muncă, Harold Leavitt ["Managerial Psychology", The University of Chicago Press, Chicago, 1964] atrage atenția asupra unor greșeli pe care managerii le fac frecvent în încercarea lor de a-i motiva pe subordonați.

- În identificarea nevoilor angajaților și în găsirea modalităților de satisfacere a acestora, managerul pornește de la un cadru de referință propriu: consideră că "lumea reală" este lumea așa cum o vede el. Acest cadru poate fi însă radical diferit de cel al subordonatului. Armonizarea "realității" managerului cu cea a subordonatului se poate produce numai în urma unei comunicări neformale permanente, în ambele sensuri.
- Managerii consideră că fiecare angajat în organizație lucrează (sau ar trebui să lucreze) pentru îndeplinirea acelorași obiective, acelea ale organizației. Ca urmare, el acționează în baza premisei că subordonații sunt dispuși să coopereze în implementarea unei decizii care servește obiectivelor organizației. Dar această premisă este, cel puțin parțial, greșită. Managerul trebuie să urmărească în mod conștient armonizarea obiectivelor individuale ale subordonaților cu obiectivele organizației. În acest context, comunicarea suportivă și empatică are un rol extrem de important.

– Managerii au convingerea că "faptele vorbesc cel mai bine" şi ele spun acelaşi lucru tuturor. De fapt nu este chiar aşa şi aceasta constituie o sursă de conflicte şi de relaţii tensionate. Comunicarea bazată pe înţelegerea cauzelor unui comportament, pe o ascultare interactivă şi o folosire intensivă a feedbackului permite luarea în considerare a individualităţii emoţionale şi a personalităţii subordonatului pentru a evalua situaţiile în mod corect.

2.3.6. F.Herzberg: factori de igienă şi factori motivatori

Pornind de la modelul lui Maslow şi particularizând pentru cazul angajaţilor dintr-o organizaţie, Frederick Herzberg ["One More Time: How Do You Motivate Employees?", Harvard Business Rev. Jan.-Feb., 1976] face distincţie între două categorii de factori care determină atitudinea angajatului faţă de muncă:

– Factori motivatori - factori care pot conduce la satisfacţie în muncă şi care sunt motivatori pentru performanţă (de exemplu, nevoia de autorealizare, de recunoaştere de către alţii a muncii şi a valorii individuale, de responsabilitate asupra muncii, de progres individual şi autodezvoltare);
– Factori de igienă (se referă la condiţii de "igienă" a muncii, de sănătate psihică, morală şi fizică a omului în procesul muncii) - factori care pot conduce la nemulţumirea în muncă (de exemplu, recompensa prin salariu sau alte beneficii, condiţiile de muncă, politica organizaţiei prin regulile şi practicile impuse, relaţiile interpersonale şi climatul organizaţional în general, comportarea şefului).

Herzberg susţine că nemulţumirea în muncă nu are ca opus satisfacţia în muncă, acestea fiind determinate de factori diferiţi. Mulţumirea în muncă nu înseamnă şi că munca îţi aduce satisfacţia necesară motivării spre performanţă.

Factorii motivatori se referă la CONŢINUTUL MUNCII, în timp ce factorii de igienă se referă la MEDIUL MUNCII. Motivatorii sunt aceia care descătuşează potenţialul angajaţilor, care pot conduce la performanţe înalte; nu pot însă elimina nemulţumirea în muncă.

Factorii de igienă, oricât de excelenţi ar fi, nu motivează pentru că nu generează satisfacţia în muncă. Ei pot totuşi preveni nemulţumirea în muncă.

În ceea ce priveşte abordarea factorilor de igienă în vederea asigurării mulţumirii în muncă, Herzberg ["New Perspectives on the Will to Work", Personnel Administrator, Dec. 1979] sugerează câteva soluţii care, după cum se va vedea, sunt puternic dependente de calitatea comunicării.

– Dacă nu ştiţi ce griji şi preocupări are grupul, întrebaţi; a schimba ceva numai de dragul schimbării poate conduce la confuzie şi la probleme şi mai mari.

- Decideți care sunt problemele privitoare la condițiile de muncă ce pot fi rezolvate și rezolvați-le; aceasta va fi o bună "reclamă" pentru preocuparea dvs. și contribuie la imaginea dvs.
- Diagnosticați climatul organizației și rezolvați conflictele personale mari. Exprimați în permanență preocuparea dvs. pentru efectul negativ al conflictului asupra grupului. Insistați ca problemele să se rezolve, nu să treneze.
- Efectuați rotația în muncă a oamenilor care, în procesul muncii, trebuie să interacționeze; numai așa aceștia pot să afle și să aprecieze valoarea fiecăruia pentru grup.

2.3.7. McClelland: nevoia de putere, realizare și afiliere

David McClelland ["The Achieving Society", Van Nostrand, Princeton, NJ, 1961], făcând distincție între micromotivare (care are în vedere comportamentul individual) și macromotivare (care se ocupă de comportament, nevoi, forțe motoare în cadrul culturii grupului sau națiunii din care face parte individul), definește motivarea în funcție de trei factori: nevoia de putere (nP), nevoia de realizare (nR) și nevoia de afiliere (nA).

" nP " - NEVOIA DE PUTERE (de a fi important, de a avea influență asupra oamenilor)

În contextul managerului care dorește să motiveze pe angajat, puterea poate fi concepută drept capacitatea de a aplica vreo "forță" care să genereze comportamentul care nu s-ar fi produs dacă forța nu ar fi fost prezentă. Această forță își poate avea originea în individ, organizație sau în situația specifică.

Câteva din sursele puterii sunt amintite în continuare:

- RECOMPENSA (puterea recompensei - capacitatea de a răsplăti prin bani sau alte beneficii);
- CONSTRÂNGEREA (puterea coercitivă - se bazează pe frică și este opusă puterii recompensei, în sensul că are ca mod de acționare retragerea recompensei, pedepsirea, critica).

Puterea recompensei și cea coercitivă sunt surse tangibile de putere în măsura în care managerul are pe angajat în subordine și deci exercită control direct asupra lui.

- POZIȚIA (puterea legitimă - este de obicei asociată cu poziția sau rolul în organizație); este puterea titlului, nu a individului, și poate fi transferată;
- PRICEPEREA (puterea de expert - rezultă din cunoștințele, calitățile de expert ale individului sau din experiența și abilitatea de a lega experiența de o anumită situație de lucru; se poate pierde foarte ușor, la cea mai mică greșeală, și depinde de percepția celorlalți);

– CARISMA (puterea de atracție personală - este determinată de modul în care persoana prezintă o imagine pozitivă, atractivă, plăcută, de încredere); rezultă din modul în care cei din jur reacționează față de acea persoană;
– Putere de tip "SINDICAL" - este bazată pe conformarea cu cerințele majorității (când acestea nu concordă cu cele ale organizației, efectele puterii de tip sindical sunt nefaste obiectivelor organizației).

" nR " - NEVOIA DE REALIZARE (de a face ceva mai bine și mai eficient decât până acum, de a dobândi ceva)

Nevoia de realizare este nevoia de competență și profesionalitate, de succes în fața concurenței, de a face ceva perceput ca important prin prisma individului, de a realiza sau dobândi ceva esențial. Câteva caracteristici ale celor dominați de această nevoie sunt următoarele: doresc feedback imediat în legătură cu munca sau realizările lor, au nevoie să afle dacă și cum progresează în realizarea sarcinilor; pentru aceștia îndeplinirea unei sarcini constituie o satisfacție în sine; ei se concentrează asupra realizărilor și progreselor personale, pe ceea ce produc ei înșisi; au tendința de a fi complet absorbiți de munca lor și de a-și concentra eforturile spre finalizarea ei.

" nA " - NEVOIA DE AFILIERE (de apartenență, de acceptare socială)

Nevoia de afiliere se concretizează prin nevoia de respect și acceptare din partea unui grup social, nevoia de a fi plăcut de cei din jur. Se poate satisface prin relații de prietenie și colegialitate, ajutor acordat altora în cadrul unui climat de comunicare deschis, cooperant.

McClelland arată că managerii femei tind să considere puterea ca o resursă ce poate fi folosită pentru a influența rezultatele muncii și pentru a focaliza competențele subordonaților. Managerii bărbați tind să considere puterea mai degrabă ca un scop în sine, ca ceva ce poate fi folosit drept contra-reacție la puterea altora sau pentru a lua puterea de la alții [D.C.McClelland, Harvard Business Review, Jan.-Febr.1995, p.138].

2.4. Motivarea ca proces

Un alt grup de idei în domeniul motivării se concentrează asupra proceselor de percepție și gândire a indivizilor și nu asupra trăsăturilor caracteristice ale personalitălității acestora, ca și în cadrul modelelor care consideră motivarea ca o stare strict internă (modelele de conținut). Oamenii decid cât efort să depună în munca lor depinzând de expectațiile pe care le au în legătură cu recompensarea acestei munci, de percepția lor în legătură cu modul echitabil sau nu în care sunt tratați etc. Se remarcă două curente de gândire: cel al expectației și cel al echității percepute.

2.4.1. Modelul expectației - punctul de vedere al lui Vroom

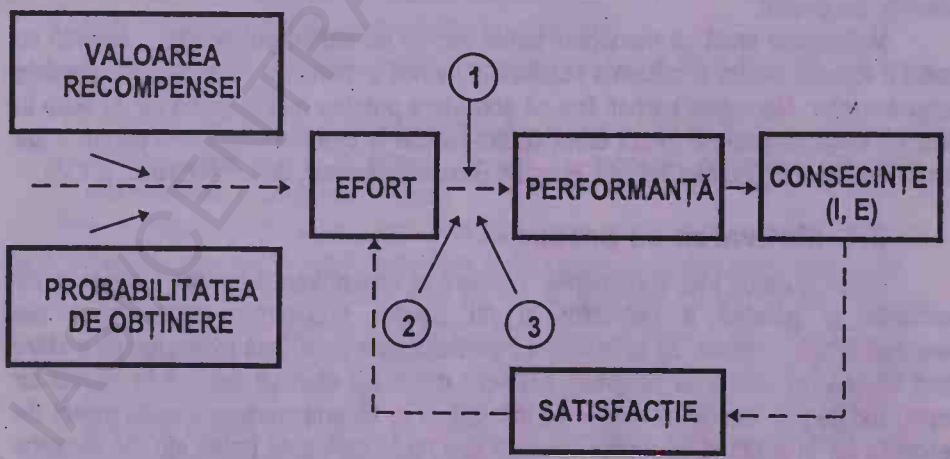
Victor Vroom ["Work and Motivation", Wiley, New York, 1964] susține că angajatul este motivat de rezultatul unor serii de calcule pe care le face în legătură cu probabilitatea de a obține ceea ce dorește. V.Vroom susține că factorul motivator primordial pentru comportament este rezultatul pe care individul se așteaptă să-l obțină în urma comportamentului său și măsura în care acesta este obținut: dacă rezultatul scontat este obținut, comportamentul tinde să fie repetat; dacă nu este obținut, comportamentul va fi modificat.

Pentru ca o anumită recompensă să afecteze decizia individului în legătură cu efectuarea unui efort, este necesar ca acesta să creadă că efortul său va crește probabilitatea de obținere a recompensei. Recompensele primite fără corelare cu efortul depus nu constituie factori motivatori.

Așadar, VALOAREA RECOMPENSEI și PROBABILITATEA DE A O OBȚINE determină efortul pe care angajatul este dispus să-l depună. Dacă individul bănuiește că recompensa dorită este imposibil de obținut, efortul depus va fi nul.

2.4.2. Abordarea modelului expectației de către Porter și Lawler

Lyman Porter și Edward Lawler ["Managerial Attitudes and Performance", Irwin, ILL, 1968] rafinează modelul lui Vroom, arătând că ceea ce de fapt se recompensează nu este efortul în sine, ci performanța realizată în urma efortului. Consecința muncii poate fi pozitivă (recompensarea) sau negativă (disciplinarea, pedepsirea). Corelarea între efort, rezultat (consecință) și satisfacția în muncă este schițată mai jos:



Factorii care afectează legătura dintre efort și performanță sunt: 1 = capacitatea de a efectua munca (cunoștințe, aptitudini, deprinderi și experiență); este asigurată prin procedurile de selecție (exemplu de formă specifică de comunicare este intervievarea) și prin instruirea adecvată a angajaților (comunicarea de cunoștințe, reguli, instrucțiuni în legătură cu munca de efectuat); 2 = claritatea obiectivelor (este dată de măsura în care individul cunoaște exact ce se dorește de la el și este direct corelată cu calitatea și cantitatea comunicării); 3 = resursele necesare efectuării muncii (tehnice, materiale, financiare, de personal, de informare etc.). Lipsa acestor resurse trebuie explicată și înțeleasă pentru a evita conflictele negative și demotivarea.

Factorii care leagă performanța de consecință (oglindiți, de exemplu, în regulile de premiere, condițiile de salarizare) sunt motivatori în măsura în care ei sunt percepuți ca atare și sunt cunoscuți clar de către angajați. Comunicarea în procesul de evaluare a performanței, comunicarea pe căi formale a condițiilor de premiere și de promovare sunt esențiale.

Consecințe de tip recompensă pot fi consecințe INTRINSECI MUNCII (notate cu I în figură și care sunt, de exemplu, autorespectul, sentimentul realizării, satisfacția de a ști) și consecințe EXTRINSECI MUNCII (notate cu E și care sunt, de exemplu, salariul, statutul în interiorul sau exteriorul organizației, alte beneficii în afara salariului, condiții de lucru plăcute).

Legătura dintre consecință, performanță și efort trebuie să fie clară și permanent comunicată, pe toate căile și sub toate formele posibile, pentru a avea efect motivator și a conduce astfel la satisfacția în muncă și la sporirea efortului depus.

2.4.3. Modelul echității

Acest model susține că oamenii se așteaptă să fie tratați echitabil în contextul muncii pe care o efectuează. Prin urmare, dacă ei percep că nu sunt tratați corespunzător prin comparație cu cineva pe care îl consideră similar ca pregătire profesională și performanțe, vor deveni demotivați [J.S.Adams, "Toward an Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, Nov. 1964, p.422].

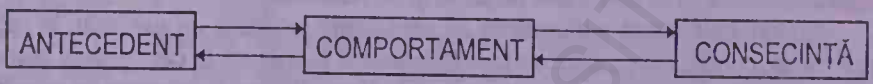
2.5. Motivarea prin condiționarea comportamentului

B.F.Skinner ["Science and Human Behavior", Macmillan, New York, 1953], unul dintre primii reprezentanți ai behaviorismului, cataloghează elemente ca nevoile, motivele, expectațiile etc. ca fiind ceva destul de confuz, deoarece nimeni nu a văzut o nevoie sau nu a simțit un motiv. Comportamentul verbal sau neverbal, în general acțiunea, sunt cele care contează, deoarece sunt mult mai clare și pot fi chiar măsurate.

2.5.1. Condiționarea comportamentului uman

Comportamentul, susțin behavioriștii, este aproape în totalitate învățat din mediul în care trăiește individul și deci, pentru a înțelege comportamentul uman, trebuie să analizăm procesele de învățare. Mai mult, comportamentul este o funcție a consecințelor sale, în sensul că acesta poate fi stimulat, menținut, descurajat sau chiar îndepărtat, folosind ca bază consecințele pe care le are.

Modelul lui Paul Brown ["Managing Behavior on the Job", Wiley, New York, 1982] redă relația între comportamente și consecințe astfel:



"Antecedentul" este stimulul care determină inițial comportamentul (standarde, listă de priorități, reguli, termene etc.). "Consecința" este ceva ce se întâmplă după ce comportamentul a avut loc (rezultate, feedback, laudă, primirea de recompense bănești, critică, pedeapsă etc.). Comportamentul este încurajat sau descurajat prin intermediul consecințelor pe care le are. Consecințe pozitive sunt, de exemplu: verbale ("bine făcută treaba", "bravo"), neverbale (zâmbet, bătut pe umăr, înclinare aprobativă a capului), materiale (premiu, promovare, privilegii). Consecințe negative sunt: verbale ("nu ești atent", "aici ai greșit"), neverbale (încruntare, tăcere, mișcare dezaprobativă a capului), materiale (amendare, retrogradare, privarea de anumite privilegii).

CONDIȚIONAREA POZITIVĂ a unui comportament se face prin accentuarea părților pozitive ale comportamentului, în scopul eliminării părților negative.

Să considerăm cazul angajatului care are un comportament ce prezintă un aspect pozitiv și mai multe aspecte negative. Tendința normală este să îl criticăm pentru ceea ce nu face bine. Condiționarea pozitivă susține că trebuie să îl lăudăm pe angajat pentru ceea ce face bine, întărind astfel probabilitatea repetării comportamentul pozitiv. Feedbackul în legătură cu performanța angajatului, mai ales feedbackul pozitiv, este astfel un instrument foarte eficace în schimbarea comportamentului angajaților.

CONDIȚIONAREA NEGATIVĂ se face prin acționarea de așa manieră încât cel condiționat să se poarte într-un anumit mod pentru că vrea să evite anumite consecințe negative. De exemplu, un angajat care vine la lucru pentru a nu fi dat afară este condiționat negativ, în timp ce unul care este condiționat pozitiv vine la lucru pentru a i se recunoaște contribuția la bunul mers al firmei, pentru a primi o creștere de salariu etc. Condiționarea negativă nu trebuie confundată însă cu PEDEPSIREA: condiționarea negativă crește frecvența de manifestare a comportamentului bun, în timp ce pedepsirea descrește frecvența de manifestare a comportamentului negativ. Pedepsirea se

produce atunci când o anumită consecință negativă este corelată direct cu comportamentul ce se dorește redus ca frecvență de manifestare.

Behavioriștii susțin însă că pedepsirea este ineficientă (pe lângă faptul că este imorală): chiar dacă pe termen scurt are efectul scontat, datorită modului în care percepe cel pedepsit starea de conflict, relațiile se vor deteriora, făcând dificilă în viitor condiționarea pozitivă. În plus, comportamentul dorit se va manifesta doar în prezența celui care pedepsește. Când pedeapsa se diminuează sau încetează, nu se produce încurajarea unui comportament care să-l substituie pe cel nedorit.

Pedepsirea inhibă creativitatea și flexibilitatea. Mai mult, pedepsirea poate să nu fie percepută ca atare și să producă chiar o aureolă de "erou" celui pedepsit.

Pentru ca pedepsirea să aibă efectul dorit, se cer respectate punctele de mai jos [J.Schermerhorn, J.Hunt, R.Osborn, "Managing Organizational Behavior", Wiley, New York, 1982]:

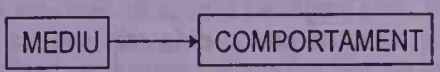
- Spuneți clar și specific persoanei care a greșit ce anume a greșit.
- Spuneți persoanei și ce a făcut bine (condiționare pozitivă).
- Pedepsirea trebuie să urmeze imediat după producerea comportamentului negativ.
- Pedepsiți "între patru ochi" și lăudați în public.
- Fiți corect: pedeapsa trebuie să fie pe măsura greșelii, nici mai mare, nici mai mică.

EXTINCȚIA unui comportament se referă la întreruperea manifestării acelui comportament. De exemplu, dacă nu acordați atenție unui copil care plânge, după o vreme va înceta să mai plângă; sau, dacă nu lăudați pe un subordonat pentru performanța realizată, s-ar putea produce deteriorarea calității muncii acestuia.

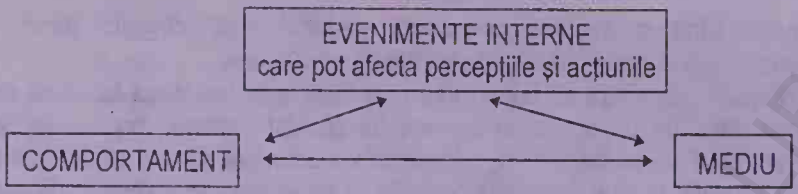
2.5.2. Modelarea unui comportament

Modelarea comportamentului se referă la folosirea sistematică a celor 4 strategii behavioriste (condiționări pozitive, negative, pedepsiri și extincții) pentru a controla comportamentul unei persoane. Procesul de modelare are loc prin descompunerea unei anumite sarcini în elemente simple și condiționarea pozitivă la încheierea îndeplinirii fiecăruia din aceste elemente.

Prin comparație cu behaviorismul lui Skinner, care poate fi reprezentat prin ecuația:



modelul propus de A.Bandura ["Social Learning Theory", General Learning Press, Morristown, New York, 1976] este mai puțin determinist, arătând că puterea de cunoaștere a omului îi conferă acestuia libertate în decizia asupra acțiunilor sale, adică:



Cu alte cuvinte, societatea transmite individului, prin intermediul culturii, familiei sau al diferitelor instituții, informații despre trecut, pe baza cărora se modelează comportamentul în viitor. Comportamentul se modelează și prin procesul de imitare (influența exemplului).

F. Luthans ["Organizational Behavior", M.Graw-Hill, New York, 1981], pornind de la ideile lui Skinner și Bandura în legătură cu modificarea comportamentului, a dezvoltat un model specific organizațiilor, pe care îl vom schița în continuare.

Dacă se pune problema modificării unui comportament, acesta trebuie să fie mai întâi IDENTIFICAT și MĂSURAT. Adeseori ne imaginăm că știm exact ce trebuie schimbat într-un anumit comportament sau situație, dar percepțiile noastre sunt periculos de vagi și subiective; confundăm atitudini, valori și prejudecăți cu comportamente. Tindem să etichetăm comportamentele, în loc să le definim. Pentru a putea analiza corect un comportament trebuie să-l definim concret și precis, iar procesul de comunicare constituie o componentă esențială.

O dată comportamentul identificat corect (întârziere la lucru, neatenție etc.), urmează DESCRIEREA acestuia (de exemplu, ce înțelegem prin "întârziere", cum definim "neatenția") și strângerea de DATE relevante, înainte de a încerca să luăm vreo măsură. În final putem constata dacă problema este reală sau este vorba doar de percepția noastră greșită.

Dacă problema este reală, datele strânse ne pot folosi ca bază de pornire în definirea strategiei de intervenție și în acest sens este util să avem în vedere legătura care există între "antecedent", "comportament" și "consecință".

După ce comportamentul a fost identificat, definit și măsurat, este necesar să ne întrebăm ce a determinat acel comportament, care au fost CONDIȚIILE PRELIMINARE acestuia și, în același timp, care au fost CONSECINȚELE lui.

Înainte de a decide asupra unei strategii de intervenție, trebuie avute în vedere anumite precondiții sau VARIABILE ALE MEDIULUI organizațional ca, de exemplu: starea echipamentului, standardele de performanță pretinse, modul de luare a deciziilor, climatul comunicării, dacă pregătirea angajatului este adecvată.

Ca sursă de informații privind căile prin care se poate realiza condiționarea pozitivă se pot folosi discuția neformală, sistemul de chestionar sau interviul. Acestea se vor referi la aspecte ca cele amintite mai jos:

- Activitatea mea preferată în timpul liber este...
- Ceea ce îmi produce cea mai mare plăcere este...

– Mi-ar plăcea mult să vizitez...
– Aș dori să cumpăr...
– Dacă aș avea o sumă mare de bani pe care aș putea să o cheltuiesc numai pentru mine, aș...
– Munca mea mi-ar aduce mult mai multe satisfacții dacă...
– Dacă șeful ar..., mi-ar plăcea mult mai mult să lucrez aici.
– Aș depune mult mai mult efort pentru munca pe care o fac dacă...
– Ceea ce mă deranjează cel mai mult la lucru este...

STRATEGIA DE INTERVENȚIE se va baza pe condiționările pozitive (în principal) și negative - pedeapsă, extincție sau o combinație a acestora.

O dată strategia aplicată, se va urmări EFECTUL; dacă nu este cel scontat, procedura se repetă, revenind la identificarea și definirea comportamentului.

Menținerea comportamentului dorit se face prin determinarea unui PROGRAM DE MENȚINERE continuu, intermitent sau de autoîntreținere.

Un exemplu deja clasic în legătură cu modelarea comportamentului prin intermediul condiționării pozitive este cazul Emery Air Freight [Keith Davis, "Human Behavior at Work", McGraw-Hill, New York, 1981]. Analiza efectuată în legătură cu gruparea de către muncitori a pachetelor mici în containere mari în vederea unui transport eficient al acestora a arătat că aceasta se întâmpla numai în 45% din cazuri, nu 90% cum se credea. S-a aplicat un program de acordare de feedback în legătură cu performanța și de recunoaștere verbală și neverbală a aspectelor pozitive ale comportamentului muncitorilor (laudă, aprobare redată prin limbaj neverbal ca, de exemplu, zâmbetul, bătutul pe umăr etc.). S-a constatat o creștere la 95 % a manifestării de către muncitori a comportamentului dorit.

2.6. Motivarea relațională

După cum am mai spus, relația manager-subordonat are un cuvânt greu de spus în procesul de motivare. Stilul în care managerul înțelege să-și desfășoare activitatea, să-și îndeplinească rolurile de administrator de resurse și de lider, caracteristicile sale personale, atitudinile, personalitatea sa, toate influențează această relație. În cele ce urmează ne vom referi doar la impactul atitudinii managerului în legătură cu managementul asupra calității muncii subordonatului, urmând ca în capitolele care urmează să abordăm și problemele de stil de management și de conducere.

2.6.1. "Teoriile X și Y" despre valori și motivații

Douglas McGregor ["The Human Side of Enterprise", McGraw-Hill, New York, 1960] propune teoriile X și Y caracterizate de următoarele presupuneri despre natura umană:

"Teoria X":

– Omul nu agreează munca și o va evita, dacă este posibil.
  – Pentru a-i determina pe oameni să depună efortul necesar realizării obiectivelor organizației, aceștia trebuie constrânși, controlați, amenințați cu pedeapsa.
  – Omul preferă să fie dirijat; el dorește să evite responsabilitatea, are puține ambiții și, înainte de toate, îl interesează siguranța zilei de mâine.

"Teoria Y":

– Omului nu-i displace munca în mod inerent; depinzând de condiții, ea poate fi pentru acesta o sursă de satisfacție (sau de insatisfacție).
  – Oamenii se vor autodirija și autocontrola în îndeplinirea acelor obiective în care se implică din proprie inițiativă.
  – Oamenii sunt capabili să învețe nu numai să accepte, ci chiar să dorească responsabilitatea. Prin procesul de instruire și motivare, mult mai mulți oameni ar putea astfel contribui la soluționarea problemelor organizației.

McGregor susține că oamenii acționează la locul de muncă în funcție tocmai de aceste presupuneri care se fac despre ei. Într-o organizație, pot conviețui "angajați de tip X și Y", iar motivarea lor trebuie făcută în mod diferit.

2.6.2. "Teoria Z"

Pornind de la concluziile lui McGregor și studiind particularitățile managementului japonez care a condus la rezultate spectaculoase în ceea ce privește productivitatea, William Ouchi propune "teoria Z", care atrage atenția asupra câtorva aspecte noi față de "teoriile X și Y".

"Teoria Z":

– Între productivitate și încrederea acordată angajaților există o legătură de proporționalitate directă.
  – Relațiile dintre oameni sunt foarte complexe și în continuă schimbare. Subtilitățile acestor relații nu pot fi prevăzute în proceduri formale, iar dacă sunt trecute cu vederea, productivitatea are de suferit. Comunicarea managerială interpersonală este aceea care poate monitoriza aceste schimbări și subtilități.
  – Între viața angajatului în afara organizației și productivitatea sa în cadrul organizației există o strânsă legătură. Interesele individului și cele ale organizației trebuie armonizate.

2.7. Caracteristicile comunicării de motivare

Deși pe parcursul acestui capitol am făcut deja referiri la rolul comunicării în procesul de motivare, vom relua câteva din aspectele mai importante și le vom analiza în detaliu, fără a mai preciza în contextul cărui model al comportamentului uman ne aflăm.

2.7.1. Identificarea cauzei performanței scăzute

Performanța scăzută poate fi rezultatul mai multor cauze, dintre care ne vom opri la două: lipsa de motivare și/sau lipsa abilității.

În vederea identificării cauzei reale a lipsei de performanță, procesul de comunicare (sub formă de interviu, discuție, chestionar, evaluare) trebuie să urmărească obținerea de informații în legătură cu:

- nivelul de dificultate al muncii îndeplinite în mod neadecvat de către subordonat;
- abilitatea demonstrată de subordonat în situații anterioare;
- măsura în care subordonatul pare să depună efort pentru a îndeplini munca în mod adecvat;
- măsura în care subordonatul obține vreun progres pe parcurs în modul în care își îndeplinește munca.

Lipsa de abilitate ca și cauză a performanței slabe este asociată, în general, cu muncă dificilă, abilitate generală redusă a angajatului, prezența eforturilor de îndeplinire a muncii, dar absența îmbunătățirii situației pe parcurs. Lipsa de abilitate poate proveni, în acest context, din pregătirea neadecvată a subordonatului (cunoștințe, deprinderi), lipsa de experiență sau din lipsa de aptitudini.

Importanța găsirii răspunsului corect la întrebarea "este o problemă de abilitate sau de motivare" rezultă din faptul că atitudinea managerului și măsurile pe care le va adopta în încercarea de îmbunătățire a performanței vor diferi radical în cele două situații, iar dacă problema este identificată greșit, situația se va înrăutăți. Remediile privind creșterea abilității (cursuri de perfecționare, explicarea instrucțiunilor, metodelor, principiilor, dezvoltarea unor deprinderi etc.) diferă de metodele de motivare individuale sau de creare a unui mediu de muncă motivator.

În ambele situații vă recomandăm ca, împreună cu subordonatul, să cădeți de acord asupra unui program de diagnosticare și de îmbunătățire a performanței. Folosiți ca punct de plecare, pe lângă cele amintite mai sus, inventarul de întrebări din Anexa 2.

2.7.2. Diagnosticarea cauzelor lipsei de motivare

Să presupunem că am identificat drept cauză a performanței reduse a subordonatului lipsa de motivare. Ce facem mai departe?

Încercarea aleatorie a diferitelor "remedii" poate conduce la tensionarea relației cu subordonatul și deci la înrăutățirea în continuare a performanței; aceasta atrage după sine remedii tot mai drastice și astfel cercul se închide, fără ca problema să se rezolve.

Redăm mai jos câteva din elementele care vă pot ajuta în identificarea cauzelor probabile ale lipsei de motivare la locul de muncă.

- Sunt satisfăcute nevoile interne ale subordonatului? (Modele legate de conținut)
  - Care este acea nevoie de pe nivelul cel mai de jos în piramida Maslow care nu este satisfăcută? (Maslow)
  - Conținutul muncii sau condițiile de muncă sunt cele deficitare? (Hertzberg)
  - Care este pentru angajat importanța relativă a celor trei factori: nevoia de realizare, de afiliere sau de putere? (McClelland)
- Care este percepția subordonatului în legătură cu procesul muncii? (modele legate de proces)
  - Este tratat și recompensat în mod corect în comparație cu un alt angajat cu pregătire și performanțe similare din altă organizație/grup? (modelul echității)
  - Se așteaptă subordonatul să fie recompensat pentru efortul pe care îl depune prin mijloace care să prezinte importanță pentru el? (modelul expectației)
- Modele ale motivării prin încurajare (behavioriste)
  - Este limpede care sunt consecințele exacte ale diferitelor comportamente?
  - Sunt comportamentele dorite recompensate, iar cele nedorite ignorate sau pedepsite în mod corespunzător și sistematic?

Pornind de la rezultatele acestei discuții cu subordonatul, puteți investiga în continuare cauzele lipsei de motivare și mijloacele adecvate motivării subordonatului. Pe parcursul discuției (interviului de evaluare) trebuie să aveți în vedere posibilitatea percepției dvs. greșite datorate faptului că ce vă motivează pe dvs. s-ar putea să nu-l motiveze pe subordonat. Folosiți întrebări deschise, neutre; parafrazați pentru a vă asigura că ați înțeles corect. Trageți concluzii și formați-vă păreri numai la sfârșitul discuției. Ascultați interactiv și empatic.

Să presupunem că ajungeți la concluzia că subordonatul ar avea o performanță bună dacă mediul muncii ar conține condițiile necesare pentru aceasta. Metoda sistematică prin care, împreună cu subordonatul, puteți realiza diagnosticarea corectă a demotivării este în acest caz următoarea:

În primul rând, analizați percepțiile legate de performanță și înțelegerea corectă de către subordonat a ceea ce doriți de la el. Încercați să "descoperiți" cauzele performanței insuficiente. Discutând cu subordonatul, căutați răspuns la întrebările de mai jos.

1. Lipsa de motivare este determinată de înțelegerea incorectă sau nerealistă a expectațiilor?

Evident că dacă dvs. și subordonatul aveți percepții diferite în legătură cu aceste expectații, problema motivării nu poate fi rezolvată. Întregul proces de rezolvare a

problemei se bazează pe presupunerile că părțile implicate recunosc în comun că există o problemă, cad de comun acord în definirea acesteia și sunt interesate în rezolvarea ei. Dacă nu există acest acord, va trebui să vă concentrați mai întâi asupra realizării lui sau a rezolvării discrepanței în percepții. Foarte probabil că problema a rezultat dintr-o comunicare neadecvată a obiectivelor și cerințelor muncii sau din lipsa de armonizare a obiectivelor subordonatului cu cele ale managerului (organizației).

2. Lipsa de motivare este rezultatul faptului că recompensele pentru munca efectuată nu sunt corelate clar cu performanța sau al faptului că acestea nu sunt distribuite echitabil?

Conduceți discuția în jurul părerii subordonatului în legătură cu existența vreunei corelări a performanței sale cu recompensa primită și în legătură cu echitatea și valabilitatea criteriilor care se folosesc în evaluarea performanței.

3. Lipsa de motivare se datorează faptului că recompensele acordate nu sunt cele adecvate, importante, pentru subordonat?

Aflați dacă recompensa oferită subordonatului pentru performanța bună are vreo importanță sau semnificație pentru el. Folosiți această ocazie și pentru identificarea unui domeniu larg și flexibil de recompense pe care să le puteți apoi oferi.

O dată diagnosticată problema specifică ce conduce la demotivare și deci la performanța slabă, puteți trece la acțiune. Folosiți în definirea măsurilor pe care le aveți de luat sistematizarea problemelor prezentată în Anexa 2.

2.7.3. Strategii de comunicare

În general, schimbarea comportamentului unui subordonat se poate realiza optim printr-un proces care se desfășoară în trei etape succesive: constatarea, schimbarea și stabilizarea comportamentului. Procesul poate avea ca scop transformarea comportamentului inacceptabil în unul acceptabil sau a unuia acceptabil în unul excepțional.

Câteva din aspectele principale pe care vă recomandăm să le aveți în vedere în procesul de comunicare corespunzător celor trei etape sunt cele de mai jos.

– În etapa de CONSTATARE a unui comportament negativ, atunci când se adoptă ca măsură mustrarea, aceasta trebuie să aibă loc imediat după producerea comportamentului și să abordeze, în mod specific și descriptiv, un singur aspect. Adoptați următoarea secvență:
  1. Descrieți comportamentul negativ, dați exemple care să ilustreze legătura dintre comportament și performanța scăzută, făcând clar faptul că acest comportament nu este acceptabil.
  2. Accentuați impactul comportamentului negativ asupra performanței celorlalți, asupra realizării obiectivelor grupului, compartimentului, organizației.

3. Puneți întrebări pentru a afla cauzele și explorați împreună cu subordonatul modalitățile posibile de remediere.

Evitați să faceți referiri la alte comportamente din trecut, la nemulțumiri vechi sau de ordin general. Nu acuzați; concentrați-vă asupra problemei, nu a persoanei. Subordonatul nu trebuie să rămână cu impresia că tot ceea ce face nu este bine, deoarece aceasta îl va demoraliza. Mai mult, ar putea genera reacția defensivă sau de ostilitate, ceea ce ar strica relația de comunicare în continuare.

– În etapa de SCHIMBARE a comportamentului, este bine să țineți cont de regulile de mai jos:

4. Descrieți comportamentele dorite sau standardele care trebuie atinse, performanțele care vă așteptați să fie realizate de către subordonat. Asigurați-vă că subordonatul le înțelege și este de acord cu ele.
5. Întrebați subordonatul dacă dorește să se încadreze acestora, dacă are obiecții justificate majore.
6. Lăudați aspectele pozitive ale muncii subordonatului, faceți referiri la beneficiile pe care le-ar avea grupul și individul dacă ar fi îmbunătățit comportamentul în discuție; asigurați-vă că nu există probleme care să pericliteze realizarea expectațiilor.

Acordați atenție acurateței înțelegerii de către subordonat a modului în care poate fi îndreptat comportamentul: evitați astfel ca subordonatul să creadă că "orice ar face, tot nu este bine" sau situația în care nu va mai repeta comportamentul negativ, dar nu va ști ce să facă mai departe.

Este extrem de important să rețineți faptul că scopul oricărui feedback negativ este acela de a transforma un comportament neadecvat într-unul adecvat și nu acela de a pedepsi pe cel care a manifestat comportamentul neadecvat. Efectele negative ale unei mustrări vor dispărea repede dacă veți putea să recompensați în curând comportamentul adecvat și aceasta este posibil numai dacă subordonatul știe exact ce să facă pentru a obține recompensa.

– În etapa de RECOMPENSARE este bine să țineți cont de regulile de mai jos.

7. Identificați recompensele importante pentru subordonat.
8. Comunicați clar legătura dintre obținerea recompensei și îmbunătățirea continuă a comportamentului.
9. Recompensați și apreciați verbal, direct sau în fața grupului, toate îmbunătățirile în performanță imediat ce acestea apar, într-o manieră onestă; nu exagerați nici în bine, nici în rău.

Acțiunile 1-7 tind să restrângă manifestarea comportamentului inacceptabil și să-l înlocuiască cu altul care este dorit, care este acceptabil; acțiunile 4-9 se folosesc pentru transformarea comportamentelor acceptabile în comportamente excepționale.

Este cel puțin la fel de dificil să faci ca un subordonat mediocru să obțină performanțe foarte bune cum este să-l faci să renunțe la comportamentele inacceptabile și să le înlocuiască cu altele acceptabile. Ambele procese încep prin descrierea clară a obiectivelor sau caracteristicilor comportamentului așteptat. Scopul comunicării este acela de a evita procesul îndelungat de învățare prin încercări repetate. Bazându-vă pe "puterea exemplului", este util ca, mai ales în cazul noilor angajați, să desemnați un mentor, un angajat cu performanțe excepționale, care să aibă rol de model.

2.7.4. Tehnici de comunicare

Pentru a ști cum să motivăm trebuie să știm, în primul rând, pe cine motivăm, deci trebuie să analizăm destinatarul comunicării. Informațiile obținute în procesul de identificare a cauzelor performanței slabe (lipsa de motivare sau de abilitate) și a cauzelor lipsei de motivare, dacă acesta este cazul, pot constitui un punct de plecare. Comunicarea suportivă și relațiile manager-subordonat dezvoltate în timp ne vor permite identificarea corectă a nevoilor specifice ale subordonaților, ce este important pentru ei, modul în care ei percep anumite recompense.

Să analizăm în continuare câteva dintre modalitățile concrete în care poate interveni comunicarea în procesul de motivare.

SATISFACEREA NEVOII DE APARTENENȚĂ

Nevoia de apartenență poate fi satisfăcută, de exemplu, prin comunicarea interpersonală și de grup, prin implicarea subordonaților în procesul de decizie, prin ascultarea și acordarea importanței cuvenite punctelor de vedere ale subordonaților. Managerul care nu îi informează pe angajați în problemele importante pentru ei sau chiar îi izolează de la anumite informații, îi demotivează.

Nevoia de apartenență este corelată cu nevoia de a ști: atunci când angajatul aparține unui grup, simte nevoia de a fi informat și de a cunoaște tot ce este important în legătură cu grupul ca întreg și cu propria persoană ca membru al grupului; cunoașterea îi va da siguranța și liniștea necesare concentrării energiei și eforturilor în direcția performanței [H.Migliore, "Improving Worker's Productivity through Communicating Knowledge of Work Results", Human Resource Management, p.26, 1970].

SATISFACEREA NEVOILOR LEGATE DE IMAGINEA DE SINE

Managerii îi pot ajuta pe angajați să-și satisfacă nevoile legate de imaginea de sine pe două căi: comunicându-le importanța lor reală pentru organizație și prin validarea lor ca indivizi.

Pentru a crea cadrul necesar satisfacerii acestor nevoi, managementul participativ și metoda MBWA (Management By Walking Around) sunt foarte utile; la fel

și programele formale de recunoaștere a valorii performanței angajaților (două din trei firme americane aplică astfel de programe).

Cercurile de calitate (grupuri de angajați cu activități similare care se întâlnesc regulat pentru a analiza/discuta problemele de muncă și pentru a recomanda soluții) au fost inițiate de managementul japonez și concură în realizarea aceluiași scop. Pentru ca aceste cercuri de calitate să își atingă scopul, managerul trebuie să știe să asculte și să manifeste interes real pentru părerile membrilor grupului; să evalueze ideile și nu persoanele; să trateze pe fiecare ca egal; să le acorde credit pentru idei. Într-un cuvânt, să știe să comunice suportiv.

Dacă managerul nu reușește să satisfacă nevoile legate de imaginea de sine a subordonatului, un simptom imediat este, pe lângă scăderea performanței, lipsa de inițiativă. Dacă lipsa de inițiativă a subordonaților devine o problemă, vă propunem să vă comparați comportamentele de comunicare cu cele de mai jos.

- Inițiativa subordonatului va fi stimulată dacă manifestați vreunul din comportamentele de mai jos:
  - Întrebați, de exemplu: "Cum am putea rezolva problema? Cu ce aș putea contribui pentru aceasta? Cum am putea folosi acest rezultat?"
  - Folosiți sistemul de întrebări deschise într-o manieră exploratoare, încercând să obțineți informații despre fapte; evitați implicarea emoțională sau generarea atitudinii defensive.
  - Comunicați de așa manieră încât să lăsați subordonatului libertatea de a se analiza și evalua, întrebându-l despre "cum gândește", "ce crede", "ce părere are".
  - Prezentați subordonatului date concrete despre nevoile organizației, despre problemele, strategia și obiectivele acesteia, pentru a-i permite să propună îmbunătățiri și, în același timp, să-și dea seama de importanța pe care munca lui o are pentru organizație.
  - În vederea unei analize mai profunde și pentru găsirea soluției optime de către subordonat, stimulați discuții despre aspecte pe care considerați că nu le-a luat în considerare sau, dimpotrivă, că le acordă o atenție prea mare.
  - Acordați subordonatului timpul necesar pentru a include în propunerea pe care o face toate aspectele ridicate pe parcursul discuțiilor.
- Inițiativa subordonaților va fi inhibată dacă manifestați vreunul din comportamentele de mai jos:
  - Lăsați de înțeles că rezolvarea problemei este de fapt sarcina exclusivă a subordonatului și că, dacă nu reușește, este singur vinovat de aceasta.
  - Prin modul în care puneți întrebările, lăsați impresia că-l interogați pe subordonat (întrebări închise, ritm care nu lasă timp de gândire).

- Reacționați emoțional la prezentarea problemei sau soluției de către subordonat.
- Solicitați subordonatului schimbări sau îmbunătățiri pe un ton de superioritate sau pe baza a ceva ce s-ar putea să pară acestuia ca, fiind o decizie arbitrară.
- Îi luați hârtia pe care a notat propunerea și ideile și efectuați ștersături sau sublinieri pe ea, notați cu "corect" sau "greșit" în dreptul unor activități etc.
- Îi refaceți dvs. propunerea, fără a vă convinge în prealabil dacă subordonatul nu ar fi în măsură să o facă și singur.

COMUNICAREA ÎN TRANSMITEREA CORELAȚIEI DINTRE PERFORMANȚĂ, RECOMPENSĂ ȘI EXPECTAȚII

Pe lângă determinarea și asigurarea recompensării adecvate pentru efortul depus, este importantă și existența în percepția subordonatului a unei legături clare și corecte între expectații, recompensă și performanță. Această legătură este controlată prin comunicare și este afectată de experiențele anterioare ale subordonatului, politicile organizației și de relațiile manager-subordonat.

Atât managerul, cât și subordonatul au expectații. Așa cum managerul comunică ce așteaptă el de la subordonat (expectațiile lui), angajatul are și el expectații legate de recompensa bazată pe nivelul său de performanță; aceste expectații rezultă din comunicări anterioare cu managerul și din experiențe anterioare. Este necesar, prin urmare, să comunicăm clar, de la bun început, politicile și procedurile organizației referitoare la salarizare, evaluare a performanței, sistem de valori, etică (de exemplu, explicați clar subordonatului care este corelarea dintre promovare, ca recompensă așteptată, și performanță). Este de asemenea important să nu facem subordonatului promisiuni false sau pe care nu le putem onora.

Stabiliți și comunicați criterii și sisteme clare de recompensare; comunicați clar subordonaților instrucțiunile și expectațiile legate de muncă; verificați permanent acuratețea înțelegerii mesajelor de către subordonați prin sistemul de feedback. Un climat de cooperare favorizează percepția clară a expectațiilor.

Este de asemenea deosebit de important ca acordarea recompensei să fie corelată imediat cu performanța, astfel ca subordonatul să știe exact de ce este recompensat. Menționarea cu această ocazie a oportunităților pe termen lung făcute posibile de rezultatul obținut poate contribui la perpetuarea comportamentului.

Dacă reușiți ca prin comunicare frecventă, directă, să asigurați transmiterea de expectații reale, veți reduce din nesiguranță sau confuzie, care sunt ambele stări puternic demotivatoare.

Comunicați subordonaților probabilitatea de obținere a recompensei, pe cale formală și neformală, orală și în scris. Verificați periodic dacă percepția lor în ceea ce privește corectitudinea și echitatea distribuirii recompenselor sau a mustrărilor (pedepselor) este corectă.

Un alt aspect este acela că avem nevoie să cunoaștem abilitățile subordonaților pentru a le atribui sarcini pe măsura posibilităților lor. Aceasta se poate realiza atât prin comunicarea directă de zi cu zi, cât și prin procedura de evaluare a performanței. Vă recomandăm să evitați situațiile în care, în mod nejustificat, vă manifestați neîncrederea în abilitatea subordonatului sau o încredere care apoi se dovedește a fi nejustificată; ambele situații conduc la demotivare. Dacă totuși ați făcut-o și performanța nu este cea așteptată, verificați care este problema reală (lipsa de abilitate sau de motivare), înainte de a blama subordonatul.

COMUNICAREA DE EXPLICARE ÎN EVITAREA DEMOTIVĂRII

Vom analiza în continuare comunicarea ca metodă de evitare a demotivării în două situații: lipsa resurselor necesare efectuării muncii și lipsa de cooperare.

LIPSA RESURSELOR materiale, tehnice, financiare, de personal și de informare necesare muncii este o problemă reală foarte frecventă. Există însă și situații în care această lipsă este adusă ca motiv al lipsei de performanță, deși cauza este alta. De aceea vă recomandăm ca, în primul rând, să identificați dacă și în ce măsură performanța scăzută este generată de lipsa resurselor. Dacă este vorba despre lipsa de resurse și vă aflați în situația în care nu puteți remedia această lipsă (lipsa este generată de constrângeri și restricții care nu stau în sfera dvs. de influență sau de decizie), va trebui să dați explicații. Mai întâi ascultați cu atenție preocupările, grijile și necazurile subordonatului, empatizați. Și dvs. ați dori ca munca să poată fi făcută mai bine, vă aflați deci "de aceeași parte a baricadei" ca și subordonatul dvs.

Să presupunem că lipsa unei anumite mașini sau a unui dispozitiv îl nemulțumește pe un subordonat al dvs. care "nu poate munci cum trebuie". Din acest motiv este frustrat, se ceartă cu toată lumea, productivitatea lui este scăzută. Încercați să explicați subordonatului de ce mașina nu poate fi cumpărată imediat; fiți onest și deschis. Și pe dvs. vă deranjează lipsa acelei mașini (explicați de ce). Nu blamați șeful ierarhic superior sau bugetul restrâns pentru a demonstra că dvs. sunteți nevinovat (ar fi cel mai simplu, dar nu rezolvă problema subordonatului frustrat care trebuie să lucreze fără mașina respectivă și, mai mult, pierdeți din credibilitate și autoritate/putere).

Abordând direct problema, dând o explicație deschisă și completă a cauzelor și a posibilităților de obținere în viitor (în măsura în care le cunoașteți), discutând și alte alternative, puteți preveni demotivarea, cel puțin pentru o perioadă.

LIPSA DE COOPERARE poate fi un alt factor care să conducă la incapacitatea subordonatului de a obține performanța dorită. Deși subordonatul însuși este, în mare măsură, responsabil pentru relațiile de cooperare în interiorul organizației, managerul are și el un rol pe care numai el îl poate îndeplini.

Deoarece managerul are credibilitate și vizibilitate mai mare în organizație decât subordonații săi, el trebuie să îi reprezinte pe aceștia în diferite situații, de exemplu, în încercarea de a-și vinde ideile sau de a obține suport pentru acestea.

Managerul poate convoca un grup mai larg de angajați, analiza și explica modalitățile prin care aceștia pot realiza obiectivele în comun. Pentru a sprijini cooperarea, el poate organiza forme de comunicare specifice cum sunt, de exemplu, sesiunile de rezolvare creativă a problemelor, ședințele și discuțiile de grup lărgite. În cadrul acestor forme de comunicare, managerul este moderatorul, cel care explică procedurile și facilitează dialogul, cel care asigură buna desfășurare și contribuția maximă a fiecărui participant la forma de comunicare.

Atmosfera de cooperare nu numai că îndepărtează unele bariere din calea performanței, dar, în același timp, ajută angajații să-și satisfacă nevoi de ordin social ca, de exemplu, nevoia de apartenență, de corelare etc. Prin cooperare se pot genera sentimente de interdependență datorită împărtășirii de obiective în comun, obiective pe care nu le-ar putea atinge singuri.

În același context, managerul trebuie să stabilească un climat în care angajatului să-i fie mai ușor să-și admită greșelile și să învețe din ele, fără teamă de consecințe. Climatul stabilit trebuie să sugereze "ce putem face ca împreună să îmbunătățim..., să rezolvăm...".

FEEDBACKUL ÎN CONTEXTUL MOTIVĂRII

Feedbackul ca formă specifică de comunicare are numeroase funcțiuni: clarificarea expectațiilor, ajustarea dificultății obiectivelor la abilitățile subordonaților, evaluarea și comunicarea performanței și recunoașterea valorii muncii și a individului, obținerea satisfacției din munca bine făcută. De exemplu, o muncă, oricât de bine este făcută, dacă nu este recunoscută ca atare, poate să nu asigure procesul de învățare și progres al subordonatului și motivarea acestuia pentru a continua în aceeași manieră.

Claritatea și corectitudinea conținutului feedbackului, stilul de comunicare și momentul comunicării acestuia, abilitatea managerului de a comunica în mod eficace feedback negativ (critică) sau pozitiv (laudă) pot avea un impact puternic asupra dorinței subordonatului de a-și schimba comportamentul. Acesta este feedbackul EXTRINSEC MUNCII, dat de manager în legătură cu performanțele muncii subordonatului. Lauda sau o notă de mulțumire din partea unui client sau, dimpotrivă, respingerea unui produs la controlul de calitate sau o reclamație sunt câteva exemple.

Referitor la feedbackul extrinsec, negativ sau pozitiv, vă recomandăm să țineți cont de următoarele aspecte:

- Performanța bună trebuie întotdeauna recompensată.
- Oamenii sunt în general destul de puțin sensibili la feedbackul critic, în sensul că dacă, de exemplu, în timpul unui interviu de evaluare a performanței, toate observațiile care se fac sunt negative, subordonatul le va recepționa sau accepta doar pe primele două sau trei; dacă observațiile pozitive se intercalează cu cele negative, puterea de recepționare poate fi crescută.
- Simpla informare despre performanța scăzută nu este decât o parte mică din feedbackul care trebuie dat; comportamentul negativ trebuie analizat, explicat, descris, justificat și corelat cu performanța scăzută.
- Pentru a fi eficace, feedbackul extern trebuie să fie onest, dat la momentul potrivit, specific, descriptiv, detaliat; să nu fie perceput ca un pericol sau amenințare. De exemplu, a spune subordonatului că performanța sa este slabă nu are nici o valoare dacă nu îi spuneți și ce anume nu este bine, de ce și cum trebuie îmbunătățită, care aspecte sunt bune și de ce.
- Nu vă limitați la a remarca doar aspectele negative; remarcați și recompensați și tot ceea ce este bun în performanța subordonatului.

Feedbackul poate să fie și INTRINSEC MUNCII, localizat strict la nivelul individului, obținut de acesta ca sentiment de realizare personală (de exemplu, satisfacția personală atunci când realizezi ceea ce ți-ai propus, funcționarea unui aparat nou construit, atingerea cotelor de vânzări propuse).

Feedbackul intrinsec poate avea o forță mai puternică în procesul de motivare decât cel extrinsec și de aceea managerul trebuie să analizeze în ce măsură poate asigura prezența lui. O poate face, de exemplu, prin stabilirea și comunicarea clară a obiectivelor (o dată ce acestea sunt atinse, ele constituie feedbackul intrinsec pentru subordonat) sau prin introducerea în procesul muncii a mai multor etape în care este posibilă evaluarea calității (munca bine făcută constituie feedback intrinsec pentru subordonat). Muncile care presupun efort îndelungat, fără posibilitate de obținere pe parcurs a sentimentului de realizare, a succeselor, pot conduce la descurajarea subordonatului.

BCU IASI LIBRARY

STUDIU DE SITUAȚIE

Presupuneți că dl A a fost angajat de un an în cadrul firmei dvs., în calitate de, să spunem, desenator tehnic în compartimentul de proiectare pe care îl conduceți. Are 35 de ani și lucrează ca desenator de când a absolvit o școală tehnică pe care a urmat-o imediat după absolvirea liceului. Este căsătorit și are doi copii. În 12 ani a lucrat în alte 4 firme.

Scrisorile de recomandare cu care a venit de la ultimul loc de muncă au fost mediocre, dar dvs. l-ați angajat totuși pentru că aveați nevoie urgentă de desenatori tehnici: firma trebuia să realizeze foarte multe proiecte, numărul de oameni era insuficient și timpul vă presa.

Una dintre urmările presiunii timpului și a volumului mare de muncă a fost aceea că practicile manageriale suportive, climatul comunicării, atmosfera de muncă au fost cam neglijate. Evident, tensiunea și stresul au crescut considerabil. Lucrul peste orele de program și în timpul zilelor libere devenise ceva obișnuit.

În aceste condiții ați rămas plăcut surprins de performanțele dlui A în ceea ce privea calitatea lucrărilor efectuate. De asemenea, se oferea voluntar pentru diferite munci, venea cu propuneri și sugestii de îmbunătățire a mediului de lucru, demonstra cunoștințe solide și o experiență în muncă deosebit de valoroasă. Toate acestea, până nu demult când a devenit parcă mai puțin interesat de munca sa, l-ați găsit de câteva ori stând la birou cu gândurile în altă parte și chiar a început să se certe cu câțiva ingineri arhitecți în legătură cu specificațiile și procedurile la noile proiecte.

După o astfel de discuție aprinsă, l-ați auzit pe dl A plângându-se colegului său de birou: "Eu știu tot atât de mult ca arhitecții aceștia care fac pe grozavii, dar pentru că nu am și eu o diplomă, toți își permit să-mi ignore părerea. În plus, cred că sunt și persoana cea mai prost plătită în firmă; acasă de abia îmi ajung banii pentru mâncare". Ca răspuns la întrebarea colegului, în legătură cu motivul pentru care nu a urmat facultatea, dl A a răspuns: "Ai idee ce înseamnă să întreții o familie, să plătești datoriile pe apartament, să lucrezi în două locuri de muncă, să fii un soț și tată rezonabil și să mai și urmezi o facultate?".

Analizați situația descrisă mai sus și răspundeți la următoarele întrebări:

1. Care credeți că sunt "sensibilitățile" dlui A de care trebuie să țineți cont pentru a nu bloca căile de comunicare cu acesta?
2. Care credeți că este cauza principală a performanței scăzute a dlui A din ultima vreme?

3. Ce întrebări i-ați pune dlui A, în calitate de șef direct, pentru a afla care este percepția acestuia în legătură cu cauzele schimbării intervenite în comportamentul său?
4. Cum vă imaginați dialogul care să vă permită identificarea căii optime de motivare a dlui A și care sunt acele căi la care credeți că este potrivit să vă opriți?

Pentru sistematizarea ideilor, puteți folosi și modelul de diagnosticare a performanței scăzute, prezentat în Anexa 2.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 3

COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE CONDUCERE

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

3.1. Managerul: administrator de resurse sau lider 68
3.2. Caracteristicile comunicării în cadrul diferitelor stiluri de conducere 70
3.2.1. Conducerea autocratică/democratică 71
3.2.2. Continuumul de stiluri de conducere 71
3.2.3. Conducerea situațională 72
3.2.4. Conducerea prin folosirea puterii 74
3.2.5. Abordarea funcțională a conducerii 75
3.2.6. Conducerea procesului de reproiectare a organizației 76
3.3. Elemente de strategie a comunicării în adoptarea stilului de conducere adecvat 77
3.4. Stiluri de conducere ale managerului român 81
3.4.1. Relevanța influenței mediului 81
3.4.2. Caracteristicile conducătorilor români în perioada de tranziție 81
STUDIU DE SITUAȚIE 85

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Conform unui studiu efectuat de-a lungul a mai mulți ani asupra a 90 de firme americane de succes (30 din sectorul de stat și 60 din sectorul privat), W.Bennis ["Why Leaders Can't Lead", Jossey-Bass Inc., 1991] ajunge la concluzia că ceea ce conducătorii acestora aveau în comun erau următoarele patru calități:

- de a fi o persoană plăcută;
- de a fi un bun comunicator;
- de a inspira încredere și
- capacitatea de autocunoaștere și autoconducere.

Literatura de specialitate, sub influența experienței managementului japonez, sugerează ca fiind importante pentru un lider și capacitatea

- de a ști cum să-i împuternicească pe subordonați și
- de a fi în măsură să identifice căile prin care organizația să-și poată monitoriza performanța.

Acordul este comun în ceea ce privește faptul că procesul de conducere se bazează în principal pe viziune și pe capacitatea de a comunica și implementa această viziune.

Deci între abilitatea de a conduce și cea de a comunica există o strânsă legătură. După cum vom vedea, diferitele stiluri de conducere au caracteristici ale comportamentului de comunicare specifice.

În cele ce urmează vă vom supune atenției câteva din ideile pe care le considerăm mai importante pentru managerul român în legătură cu procesul de conducere și dependența lui de procesul de comunicare, lăsând la latitudinea dvs. să le preluați pe acelea care se potrivesc cel mai bine personalității dvs. și funcțiunilor specifice pe care le aveți de îndeplinit în calitate de manager.

3.1. Managerul: administrator de resurse sau lider

Înainte de toate, să clarificăm ce înțelegem prin lider și administrator al unui grup/organizație, în contextul funcțiunilor și rolurilor managerului.

Suntem obișnuiți ca, atunci când vorbim despre manageri, să ne gândim în primul rând la acele persoane care au de ADMINISTRAT resurse (umane, financiare, materiale etc.) ale unei afaceri, proiect sau program, ale unui compartiment, grup sau organizație. Dar, în funcție de situația socială, economică și politică, de poziția ierarhică și de sarcinile specifice pe care le are managerul, este posibil ca nu capacitățile sale de ADMINISTRATOR să fie importante, ci, mai degrabă, cele de LIDER. Directorul unei organizații (managerul general), de exemplu, trebuie să fie un conducător, un lider. Adeseori însă acești conducători tind să conducă insuficient, în timp ce administrează excesiv.

Calități de lider trebuie să posede orice persoană care asigură concentrarea eforturilor unui grup în vederea realizării unui obiectiv, care direcționează și îndrumă oamenii, care îi motivează în vederea realizării obiectivelor grupului. Mai mult, într-o

economie în schimbare și în condiții de concurență acerbă, nici un succes al conducătorului ca administrator nu poate compensa insuccesul lui ca lider.

În cele ce urmează vom considera "conducerea" ca pe una din funcțiunile managementului, care însă apelează în primul rând la calitățile de lider ale managerului, nu la cele de administrator. Un manager poate fi un bun administrator fără să fie și un bun lider și invers.

Înainte de a continua citirea acestui capitol, pentru a vă testa înclinațiile spre rolul de lider al grupului/organizației sau de administrator al resurselor sale, răspundeți la chestionarul din Anexa 3.

P.Drucker face distincție între abilitățile de lider și de administrator de resurse ale unui conducător, arătând că liderii sunt oamenii care "fac ceea ce trebuie să facă", în vreme ce administratorii sunt oameni care "fac ceea ce fac așa cum trebuie". S.R.Covey în "The Seven Habits of Highly Effective People" [Simon & Schuster, New York, 1990] face câteva comparații sugestive în legătură cu diferența între calitatea de lider și cea de administrator. Astfel, el compară calitatea de administrator a managerului cu eficiența cu care urci o scară, în timp ce a fi lider înseamnă să știi peretele pe care să sprijini această scară pentru a ajunge în punctul în care dorești. Sau a defrișa sârguincios și eficient o pădure ("de probleme") poate fi total fără rost dacă nu aceea era pădurea care trebuia defrișată. Managerul trebuie să știe "cum să facă", iar liderul să știe "ce trebuie făcut".

Administratorii și liderii diferă între ei nu numai ca rol, ci și ca personalitate, prin ceea ce îi motivează, prin istoria personală. Ei diferă chiar și prin modul de a gândi și acționa, prin atitudinile față de obiective, prin concepția despre muncă, prin tipul de relații cu ceilalți [A. Zaleznik, "Learning Leadership", Bonus Books, 1992].

Eduard de Bono, în cartea sa "Lateral Thinking for Management" [Penguin Books Ltd., Middlesex, England, 1990] afirmă: "Liderii au mai multe trăsături în comun cu artiștii decât cu administratorii". Aceste trăsături sunt, după de Bono, gândirea laterală, imaginația, creativitatea și, din punct de vedere emoțional, empatia. Managerii administratori se caracterizează prin gândire verticală, competență, control, raționalitate.

Pentru managerul român, mai ales cel dintr-o organizație mare, este adeseori extrem de dificil să-și manifeste calitatea de lider, chiar dacă poziția ierarhică ar necesita acest lucru. Problemele de zi cu zi, propriile paradigme legate de rolul managerului fac ca aspectele de viziune, direcție, strategie, de construire a unei culturi organizaționale, de identificare a oportunităților să nu ajungă să primească atenția cuvenită din partea acestuia. Dar, mai ales în perioade de schimbare rapidă a mediului de funcționare și de reproiectare a organizației și a proceselor ei fundamentale, lipsa de viziune a managerului poate conduce la falimentul organizației.

Dacă pentru managerii administratori comunicarea este un INSTRUMENT, pentru lideri ea este o FORȚĂ, o forță care se manifestă în primul rând în relațiile cu subordonații, concretizându-se prin ceea ce reușește să realizeze liderul dincolo de îndatoririle sale de administrator.

În organizațiile cu lideri competenți, efectul acestei forțe a comunicării asupra caracteristicilor și moralului subordonaților este mai cu seamă evident sub următoarele aspecte direct corelate cu performanța:

- Angajații au sentimentul responsabilității și importanței individuale. Fiecare angajat are convingerea că aduce o contribuție importantă la succesul instituției.
- Există convingerea importanței și necesității proceselor de învățare și perfecționare continuă a competenței, dar se acceptă că pot exista și greșeli (atenție, nu "eșecuri", ci "greșeli"), greșeli din care se pot trage învățăminte.
- Oamenii au sentimentul că fac parte dintr-o comunitate. Este promovat spiritul de echipă, unitatea și coeziunea grupului.
- Munca este antrenantă și stimulatoare; angajații sunt atrași către un țel, nu împinși de la spate către acesta.

Modul de a comunica al conducătorului îi atrage pe oameni și le dă energie în scopul aderării la o viziune.

Se știe că alienarea și sentimentul lipsei de semnificație, de rost al muncii provin din inexistența în cultura organizațională a conceptelor de calitate, de devotament și de dragoste față de muncă. Conducătorii competenți sunt aceia care reușesc să comunice angajaților această fuziune dintre muncă și plăcere.

Un manager lider va conduce prin comunicarea unei viziuni și asigurarea direcției de acțiune a grupului; un manager administrator va conduce prin acțiune (asigurarea resurselor, de exemplu) și prin participare directă.

3.2. Caracteristicile comunicării în cadrul diferitelor stiluri de conducere

Foarte mult s-a vorbit despre stilul de conducere având în minte doar cele două extreme: stilul autocratic (caracterizat în principal prin orientarea spre sarcinile de îndeplinit) și stilul democratic (orientare spre oameni). Modelul tridimensional al managerului introduce și varianta în care liderul lasă echipa să se conducă singură. Ulterior acest model al liderului a devenit tot mai complex, în prezent existând un număr extrem de mare de modele care descriu modalitățile liderului de a conduce. Ne vom referi doar la cele mai importante și semnificative în ceea ce privește stilul de comunicare diferit. Cititorul care dorește să aprofundeze acest subiect poate recurge, de exemplu, la lucrarea "Deprinderi manageriale" - Cap. 9 [R.M. Cândea, H. Fufezan, Atelierul de multiplicare al Universității Tehnice Cluj-Napoca, 1997].

3.2.1 Conducerea autocratică/democratică

Conducătorul autocratic pornește de la ideea că oamenilor nu le place să muncească și că nu sunt în măsură să-și asume responsabilități. Ca atare, pentru a obține rezultate de la acești oameni, ei trebuie să fie supravegheați direct și să li se traseze doar sarcini limitate.

Ei nu au nevoie de privirea de ansamblu asupra rolului muncii lor în cadrul obiectivelor organizației. Informațiile necesare acestor subordonați se limitează la instrucțiunile referitoare la modul de efectuare a muncii.

Angajații trebuie verificați în permanență prin sisteme stricte de evaluare. Pentru a-i constrânge să muncească, managerul autocratic folosește frecvent pedepsele și mai rar recompensele.

Comunicarea manager-subordonat are loc predominant de sus în jos și are caracteristicile de mai jos:

- În luarea deciziilor, inputul de la subordonați este minim. Managerul decide singur și își impune punctul de vedere.
- Puterea și autoritatea sunt impuse prin măsuri represive, coercitive, nu prin comunicare cu scop de convingere.
- Comunicarea are caracter de dispoziție, este critică și orientată spre găsirea greșelilor, spre blamare și acuzare.
- În comunicarea interpersonală, managerul autocrat accentuează distanța superior/subordonat și amintește în mod frecvent poziția și autoritatea sa.

Conducătorul democratic se află la extrema cealaltă a stilurilor de conducere. El pleacă de la ipoteza că oamenilor le place atât să muncească, cât și să-și asume responsabilități. Delegarea autorității, formularea clară a ceea ce se așteaptă de la ei, stabilirea de standarde înalte de performanță, minimizarea numărului de dispoziții directe, solicitarea ideilor sunt caracteristici ale acestui manager.

Stilul său de comunicare manifestă caracteristicile de mai jos:

- Managerul ia deciziile în urma unor discuții cu subordonații, în cadrul cărora ține cont de părerea acestora.
- Folosește feedbackul pentru aprecierea imediată a muncii bine făcute.
- Apelează la comunicarea suportivă pentru sprijinirea angajaților în îndeplinirea muncii lor.
- Îi menține pe angajați informați asupra problemelor organizației prin ședințe și întâlniri frecvente.
- Folosește tehnici de comunicare pentru întărirea spiritului de echipă.
- Prin modul de comunicare, stimulează creativitatea grupului.

3.2.2. Continuumul de stiluri de conducere

Stilurile autoritar și democratic, ca abordare a comportamentului de conducere, au fost analizate și de R.Tannenbaum și W.H.Schmidt ["How to Choose a Leadership

Pattern", Harvard Business Review, May-June, 1973, p.96], dar ca o trecere continuă printr-o multitudine de stiluri intermediare, pornind de la o conducere localizată la nivelul șefului (stil pur autoritar), la o conducere localizată la nivelul subordonatului (stil pur democratic).

Stilul de conducere CENTRAT PE ȘEF accentuează autoritatea managerului. În extrema autoritară, managerul ia deciziile și le comunică sub formă de ordine, iar angajatul le acceptă.

Pe măsură ce se îndepărtează de stilul autoritar, managerul va adopta un stil de comunicare de influențare și convingere privind implementarea deciziilor sale, își va expune ideile și deciziile în fața angajaților și va accepta întrebări; va prezenta deciziile luate de el pe baza inputului de la angajați, ca propuneri care pot fi modificate.

La extrema opusă a scării continue, unde stilul de conducere este CENTRAT PE SUBORDONAT, acesta este implicat în luarea deciziilor, ceea ce definește caracterul democratic al stilului de conducere.

Pornind din această extremă spre mijlocul scării comportamentului de conducere, managerul și subordonații iau decizii împreună în limitele stabilite de constrângerile organizaționale; managerul definește limitele și solicită grupul să ia deciziile.

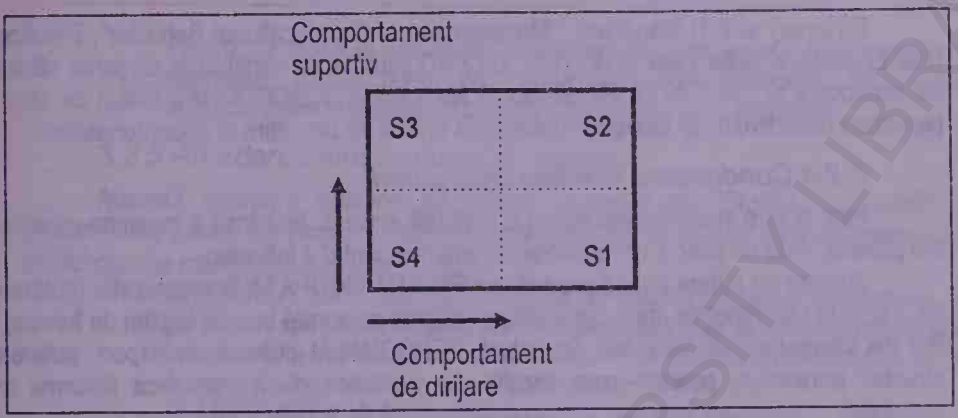
Chiar la mijlocul scării, între domeniul în care stilul de conducere este centrat pe manager și cel în care stilul de conducere este centrat pe subordonat, managerul adoptă decizia astfel: prezintă problema, solicită input de la angajați și apoi decide.

3.2.3. Conducerea situațională

O altă abordare importantă a stilurilor de conducere este cea de tip situațional, care arată că liderul trebuie să adopte stiluri diferite de conducere în funcție de situație [K.Blanchard, P.Zigarmi, D.Zigarmi, "Leadership and the One Minute Manager", William Morrow and Company, New York, 1985]. În acest cadru, stilurile de bază sunt definite prin comportamentele de mai jos:

- Comportamentul de DIRIJARE - managerul dă dispoziții subordonaților, iar aceștia nu au nici un cuvânt de spus (comunicare exclusiv de sus în jos). Le dă dispoziții și instrucțiuni în legătură cu munca pe care o au de îndeplinit și le supraveghează îndeaproape performanța.
- Comportamentul SUPORTIV - managerul sprijină eforturile angajaților, este prietenos, apropiat, este în mod real preocupat de oamenii lui. Folosește predominant comunicarea suportivă. Managerul ascultă, îndrumă și sfătuiește, încurajează, facilitează interacțiunea și îl implică pe subordonat în luarea deciziilor.

Aceste comportamente se manifestă cu ponderi diferite în cadrul a patru stiluri distincte, conform schemei de mai jos.



Stilul S1 se caracterizează prin comportament predominant de dirijare, comportamentul suportiv fiind practic inexistent. Managerul definește rolurile subordonaților și le spune ce să facă. Procesele de rezolvare de probleme sau de luare a deciziilor sunt inițiate doar de manager. Soluțiile sunt comunicate de sus în jos.

Atunci când managerul folosește stilul S2, el acordă atât suport, cât și direcție; el explică deciziile și solicită sugestii, dar continuă să conducă, să îndrume grupul spre îndeplinirea sarcinii. În procesul de comunicare managerul acordă atenție sentimentelor subordonaților.

Adoptând stilul S3, managerul manifestă comportament predominant suportiv și mai puțin de dirijare, de direcționare. El ia deciziile împreună cu subordonații săi, după care îi ajută pe aceștia în eforturile lor de a îndeplini sarcina. Controlul în procesul de rezolvare de probleme și de luare a deciziilor aparține subordonatului. Acest stil este adecvat atunci când subordonatul are abilitatea și cunoștințele necesare pentru îndeplinirea sarcinii.

În stilul S4, managerul oferă puțin sprijin și puțină direcție. Deciziile și implementarea lor rămâne pe seama subordonaților. Managerul discută problemele cu subordonații până când ajung la un acord asupra definirii problemei, după care decizia este delegată complet subordonatului. Stilul este adecvat atunci când subordonatul are nu numai competența necesară, dar și încredere în sine și capacitatea de a se autoconduce.

Managerul trebuie să-și adapteze stilul CERINȚELOR SITUAȚIEI, dar și NIVELULUI DE DEZVOLTARE A SUBORDONAȚILOR. Acesta din urmă se referă la competența lor pentru îndeplinirea muncii și dedicarea cu care aceștia muncesc [K.H.Blanchard, "A Situational Approach to Managing People", Blanchard Training and Developing Inc., 1985].

P.Hersey şi K.H.Blanchard ["Management of Organizational Behavior", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1972, p.72-87] introduc ca variabilă în alegerea stilului de conducere şi CALITATEA RELAŢIILOR MANAGER-SUBORDONAT alături de complexitatea obiectivului de îndeplinit (relativă la nivelul de pregătire al subordonatului).

3.2.4 Conducerea prin folosirea puterii

Între putere şi conducere există o legătură strânsă, fără însă a însemna că orice om puternic este un lider. Liderul foloseşte puterea pentru a influenţa.

Sursele de putere pot să provină din POZIŢIA OCUPATĂ în organizaţie (puterea de a acorda recompense, de a constrânge, puterea asigurată în mod legitim de funcţie). Pot de asemenea să fie surse de natură PERSONALĂ: puterea de expert, puterea atracţiei personale, puterea care rezultă din abilitatea de a comunica (informa şi convinge).

În funcţie de sursele de putere folosite, pot rezulta mai multe stiluri de conducere:

- Conducerea prin IMPUNERE - când managerul se bazează pe folosirea cu predilecţie a puterii coercitive sau a puterii recompensei; conducerea este posibilă prin generarea de frică şi tensiune;
- Conducerea pe bază de ATRACŢIE PERSONALĂ (carisma) - când managerul se bazează pe folosirea puterii atracţiei personale şi a abilităţii de a comunica. Liderul este în mod sincer preocupat de binele celor pe care îi conduce şi de realizarea sarcinii;
- Conducerea prin calitatea de EXPERT - când managerul se foloseşte de puterea de expert tehnic sau expert în relaţii interpersonale (abilitatea de a face compromisuri, de a avea umor, de a oferi îndrumare, încurajare, de a dezvolta talentele subordonaţilor). Poate conduce şi pe baza calităţii de expert în probleme de politică a organizaţiei (de exemplu, asigurând recompense speciale sau condiţii speciale pentru subordonaţi, prin relaţiile pe care le are);
- Conducerea prin CONVINGERE - când managerul se bazează pe folosirea puterii obţinute asupra subordonaţilor datorită modului în care managerul vorbeşte cu aceştia. Stilul de comunicare este un amestec de atracţie personală, generare de frică şi impunere prin calitatea de expert. Pentru aceasta managerul are nevoie de multă credibilitate;
- Conducerea prin INFORMARE - când managerul se bazează pe folosirea tuturor canalelor de comunicare cu subordonaţii şi pe comunicarea permanentă în ambele sensuri. Se generează astfel o relaţie reciprocă puternică: subordonatul depinde de manager prin informaţiile pe care i le furnizează în permanenţă, prin cunoştinţele profesionale pe care le are şi prin procesul de evaluare a muncii subordonatului; managerul depinde de subordonat prin informaţia de care are nevoie din partea acestuia, de efortul pe care trebuie să-l depună subordonatul şi de loialitatea acestuia.

Pentru ca această corelare să funcționeze, managerul are nevoie de deprinderi foarte bune de comunicator, de încredere din partea subordonaților și trebuie să posede capacitatea de a empatiza.

3.2.5 Abordarea funcțională a conducerii

Această abordare aparține lui J.Adair, profesor de "Studiul conducerii" la Universitatea Surrey din Anglia. El pleacă de la ideea că, în calitate de lider, managerul are funcțiunile menționate mai jos:

- DEFINIREA SARCINII de îndeplinit și descompunerea generalului în particular, specific și fezabil: liderul formulează idei, programe, politici noi; trebuie să fie în măsură nu numai să identifice sarcina de efectuat, ci să fie și capabil să o comunice clar și convingător;
- PLANIFICAREA MUNCII subordonaților: reclamă creativitate, solicitarea și implementarea tuturor ideilor bune. Liderul trebuie să știe să aleagă între opțiuni și să formuleze un plan de lucru, sarcina lui fiind adeseori aceea de a transforma o situație negativă în una pozitivă, prin planificare creativă;
- COMUNICAREA a tot ceea ce ține de sarcina de îndeplinit: o dată planul făcut, el trebuie comunicat. Abilitatea de a conduce ședințe, de a face prezentări în fața unui auditoriu, de a scrie propuneri, instrucțiuni, scrisori, rapoarte etc. fac parte din bagajul necesar liderului;
- CONTROLUL MUNCII subordonaților: liderul trebuie să fie în măsură să identifice acele elemente pe baza cărora să poată aprecia dacă planul său funcționează și să stabilească standardele față de care să compare performanța. Managerul trebuie însă, în primul rând, să fie în măsură să se controleze pe el însuși;
- EVALUAREA REZULTATELOR muncii: se referă la aprecierea consecințelor eforturilor; se poate realiza prin rapoarte periodice, ședințe etc. Oamenii au nevoie să vadă ce realizează pentru a fi motivați să-și continue munca. Tehnicile și deprinderile de evaluare fac parte din bagajul necesar liderului;
- MOTIVAREA subordonaților pentru depunerea efortului maxim: recunoașterea eforturilor și succesului subordonaților pe diferite căi trebuie să meargă mână în mână cu nevoia de a controla;
- ORGANIZAREA procesului muncii: asigurarea ca infrastructura și resursele necesare să opereze eficace pentru a crea mediul necesar muncii;
- Darea de EXEMPLU subordonaților: prin cine este și prin ceea ce face, liderul trebuie să aibă în fața subordonaților o imagine adecvată.

Adair arată că, indiferent de stilul de conducere adoptat, aceste opt elemente ale abordării funcționale a procesului de conducere sunt esențiale.

După Adair, rolul principal al liderului este acela de a asigura armonizarea și direcționarea nevoilor individuale ale subordonaților, a nevoilor grupului și a cerințelor sarcinii.

Tot în cadrul abordării funcționale a conducerii este ridicată și problema conducerii de către mai multe persoane a unui grup, în sensul că realizarea fiecărei sarcini sau obiectiv poate genera un lider. Conducerea este în acest caz definită de comportarea oricărui membru al grupului care promovează realizarea obiectivelor grupului. Fiecare membru al grupului poate conduce fie prin aceea că furnizează informațiile necesare acestuia, ajută la detensionarea relațiilor între membrii grupului, încurajează participarea și implicarea membrilor grupului, fie prin aceea că menține grupul pe linia de progres continuu.

3.2.6 Conducerea procesului de reproiectare a organizației

Conceptul de reproiectare a organizației (reengineering) va fi definit în detaliu în Cap. 6 ca proces de schimbare radicală a organizației, a proceselor prin care organizația produce bunuri și își deservește clienții. Liderul reproiectării organizației este un lider mai special, cu anumite abilități și o constituție psihică deosebită.

Rolul liderului procesului de reproiectare este mult mai dificil decât acela al unui lider în condiții de stabilitate a organizației, spun M.Hammer și S.A.Stanton în lucrarea "The Reengineering Revolution", [Harper Business, New York, 1995, Chp.3 - "The Primary Ingredient: Leadership"]. Aceasta deoarece:

- el decide necesitatea reproiectării organizației;
- cine și ce trebuie să facă și
- își asumă responsabilitatea ducerii procesului la bun sfârșit;
- îi motivează și entuziasmează pe oameni în această direcție și
- este mentorul spiritual al procesului de reproiectare.

Prerogativele liderului procesului de reproiectare sunt:

- acordă autoritate și
- asigură resursele și stimulentele pentru ca procesul să aibă loc în condiții optime;
- creează cultura organizațională care să permită reproiectarea.

Dar cum reușește liderul să îndeplinească toate aceste deziderate?

Liderul procesului de reproiectare are la îndemână trei mijloace de bază pentru a conduce: comunicarea, comportamentul personal și sistemul de evaluare și recompensare.

COMUNICAREA

Caracteristicile comunicării eficace în procesul de reproiectare sunt:

- Comunicarea trebuie să aibă loc în permanență și în cantitate extrem de mare. Rolul ei este de a pregăti pe angajați, de a-i face să accepte și să sprijine schimbarea. Pentru aceasta ei trebuie să fie informați în legătură cu scopul și strategia procesului, avantajele și dezavantajele posibile, căile de atingere a obiectivelor etc.

- Comunicarea trebuie să fie simplă. Conceptele de bază trebuie să fie clare tuturor angajaților, iar justificarea în legătură cu necesitatea și rațiunea procesului de reproiectare trebuie explicitată în termeni accesibili pentru toți.
- Comunicarea trebuie să fie dramatică. Având în vedere rezultatele posibile ale procesului de reproiectare, succesul sau falimentul, trebuie identificate acele modalități de comunicare care să-i facă pe oameni să "simtă" urgența, necesitatea, condiționările, succesul; să le perceapă la nivel emoțional, nu numai la nivel intelectual. Doar astfel ei se vor putea dedica acțiunilor impuse de procesul de reproiectare a organizației și vor putea rezista momentelor dificile.

COMPORTAMENT PERSONAL

Liderul va fi crezut numai dacă, prin comportamentul său, demonstrează și sprijină ceea ce spune. Dacă el spune că procesul de reproiectare este important, dar nu își dedică timpul și efortul acestui proces, de ce ar crede cineva că este important?

Există multe căi prin care liderul poate demonstra caracterul critic al reproiectării și necesitatea ei, dacă el este conștient de faptul că, de fapt, prin comportament el își comunică propria atitudine. Proverbul "Faptele strigă mai tare decât cuvintele" se aplică întru totul.

SISTEME DE EVALUARE ȘI RECOMPENSARE

Existența unor sisteme care să permită măsurarea și recompensarea contribuției angajaților la procesul de reproiectare este absolut necesară pentru a sprijini mesajele comunicate direct sau indirect. Cu ajutorul acestora liderul poate să modeleze atitudinile și comportamentele angajaților.

În concluzie, M.Hammer spune: "An effective reengineering leader must be one part visionary, one part communicator and one part leg-breaker" [în traducere liberă: "un lider eficace al procesului de reproiectare trebuie să fie o parte vizionar, o parte comunicator și o parte zbir"]. Să fie în măsură să țină capul sus atunci când toți ceilalți și-l pierd.

3.3. Elemente de strategie a comunicării în adoptarea stilului de conducere adecvat

După trecerea în revistă a punctelor de vedere mai răspândite în legătură cu procesul și stilurile de conducere, considerăm că sunt utile câteva precizări privind criteriile de alegere a stilului de conducere.

Plecăm de la ideea că nici unul din stilurile de conducere prezentate nu este greşit sau corect, dar poate fi stil adecvat sau neadecvat unei anumite situaţii. Un stil autoritar aplicat într-un context nepotrivit poate avea consecinţe dezastruoase, în aceeaşi măsură în care un stil democratic sau participativ aplicat acolo unde nu este cazul poate periclita însăşi existenţa organizaţiei.

De aceea, în adoptarea unui anumit stil de conducere, vă recomandăm să luaţi în considerare câteva elemente de strategie: autoanaliza, analiza subordonatului şi analiza situaţiei specifice. Le vom discuta pe rând.

AUTOANALIZA

Comportamentul uman este puternic influenţat de forţe care provin din personalitatea individului. Fiecare va percepe problemele de conducere într-un mod unic, individual, determinat de cunoştinţele profesionale, experienţele de viaţă, propria istorie. Dintre forţele interne cele mai importante care afectează comportamentul de conducere al managerului, amintim în continuare pe cele mai importante:

- Sistemul de valori - care va determina în ce măsură managerul consideră că este de datoria lui să ia deciziile şi să-şi asume povara responsabilităţii; îşi va spune cuvântul privind importanţa relativă ataşată eficienţei organizaţionale, dezvoltării psiho-profesionale a angajaţilor, profiturile financiare ale organizaţiei;
- Încrederea în subordonaţi şi în oameni în general - care îşi va pune amprenta asupra modului în care managerul va răspunde la întrebarea "cine este cel mai competent să rezolve o anumită problemă?" Mulţi manageri tind, în mod justificat sau nu, să aibă încredere doar în propriile abilităţi, procesul de delegare şi deci productivitatea managerului având de suferit;
- Înclinaţiile individuale spre un anumit stil de conducere îi vor face pe unii manageri să se simtă mai confortabil în postura de a da ordine şi de a avea responsabilităţi. Alţii sunt mai în largul lor în cadrul grupului, împărţind cu acesta responsabilităţile şi funcţiile;
- Sentimentul de siguranţă în situaţii nesigure şi disponibilitatea faţă de asumarea riscului vor determina atitudinea managerului în cadrul procesului de decizie. Managerul care deleagă o parte din puterea de decizie pierde controlul asupra predictibilităţii rezultatului. Unii manageri au însă nevoie mai multă de predictibilitate, siguranţă, stabilitate a mediului în care muncesc şi vor ezita să delege. "Toleranţa pentru ambiguitate" este luată tot mai mult în considerare de către psihologi ca factor principal în atitudinea managerului în procesul rezolvării de probleme.

Managerul aduce toate variabilele personale amintite mai sus şi multe altele, în fiecare situaţie în faţa căreia este pus. Dacă el reuşeşte să le aibă în vedere ca forţe

care, în mod conştient sau inconştient, îi influenţează comportamentul, el poate înţelege ce îl face să acţioneze într-un anumit fel. Managerul se poate astfel autoconduce, ceea ce înseamnă mai mult decât a conduce pe alţii.

ANALIZA SUBORDONATULUI

Strategia actului de comunicare prevede, după analiza emitentului comunicării (autoanaliza), analiza destinatarului comunicării. Aceeaşi este situaţia şi în cazul adoptării stilului de conducere, comunicarea fiind unul din mijloacele prin care se realizează procesul de conducere. Subordonatul (destinatarul) introduce o serie de variabile ca, de exemplu:

- caracteristici de personalitate;
- reacţii şi atitudini specifice;
- setul de valori şi de expectaţii în legătură cu modul în care şeful trebuie să se poarte etc.

Efectul multora dintre factorii amintiţi va fi modificat de gradul de încredere a subordonatului în manager. De exemplu, o anumită atitudine de luare de decizii de unul singur poate să nu fie percepută ca denotând un stil autoritar, dacă acest sentiment de încredere există, la fel cum nici convocarea unei şedinţe în vederea luării unor decizii nu este neapărat percepută ca o manifestare a stilului democratic, dacă aceasta nu "stă în firea şefului".

Într-un climat de comunicare de cooperare subordonaţii nu se vor simţi ameninţaţi de vreo schimbare în stilul de conducere al managerului, ceea ce permite un grad mult mai mare de flexibilitate în alegerea stilului de conducere.

ANALIZA SITUAŢIEI

Contextul organizaţional corelat cu situaţia concretă la care se referă procesul de conducere sunt de asemenea aspecte importante de luat în considerare în definirea stilului de conducere, prin intermediul unor factori care ţin de interiorul organizaţiei, de exteriorul ei şi de interacţiunea dintre organizaţie şi mediul ei de funcţionare. Câţiva din aceşti factori sunt amintiţi în continuare.

Cultura organizaţională, care consfinţeşte un anumit sistem de valori şi tradiţii şi astfel influenţează inevitabil comportamentul membrilor ei, este unul din aceşti factori.

Un nou angajat în organizaţie îşi va da în curând seama că anumite comportamente, inclusiv de comunicare, sunt agreate, în timp ce altele nu; orice deviere de la "normalul" organizaţiei va tinde să fie sancţionat într-un mod direct sau indirect.

Aceste valori şi tradiţii sunt comunicate în procesul de introducere a noului angajat în organizaţie prin descrierea poziţiei; devin evidente din formularea politicii organizaţiei şi transpar din expunerile (prezentările) şi afirmaţiile publice ale managerilor.

Unele organizații consideră că managerii trebuie să fie predominant lideri, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă, adică se pune accent pe creativitate, dinamism și putere de convingere în comunicarea cu subordonații. Alte organizații consideră că rolul managerului este acela de administrator competent și autoritar al resurselor și doar directorul general trebuie să fie acela care "gândește" viitorul organizației.

Gradul de participare a subordonaților la procesul de decizie și căile de comunicare specifice stabilite depind și de variabile organizaționale cum sunt mărimea unităților de muncă, gradul de confidențialitate necesar etc.

Eficacitatea cu care subordonații muncesc în grup (care este determinată, printre altele, de experiența grupului de a lucra împreună, de a coopera și de comunitatea de interese) influențează eficacitatea cu care membrii vor comunica între ei. În analiza pe care o face managerul în legătură cu stilul adecvat de conducere, trebuie să ia în considerare și încrederea pe care subordonații o au în propria lor abilitate de a rezolva probleme, de a lua decizii etc.

Natura problemei în sine și constrângerile impuse de limitele de timp pot de asemenea influența stilul de conducere. Aceasta are loc mai ales în ceea ce privește gradul în care autoritatea se poate delega și modul specific în care aceasta se face (un subordonat poate fi sau nu competent să rezolve o problemă; timpul permite sau nu să se delege o sarcină etc.).

Cele de mai sus și variabilele menționate se referă în principal la strategia imediată a comunicării. Managerul trebuie să aibă în vedere însă și o strategie pe termen lung, care este dictată de situația prezentă a organizației și de obiectivele de viitor ale acesteia. Dăm mai jos câteva exemple:

- Managerul își poate propune, pe termen lung, să producă schimbări ale climatului de comunicare, ceea ce poate modifica valorile tuturor variabilelor amintite.
- Având în vedere schimbările din mediul de funcționare al organizației, managerul poate considera utilă implementarea unui anumit stil de conducere, ceea ce presupune introducerea unor noi canale de comunicare care să faciliteze acest proces de schimbare.
- Managerul își poate propune să-și perfecționeze anumite deprinderi de comunicare în vederea adoptării unui stil de conducere care se impune pe viitor.

Există încă multe lucruri în legătură cu conducerea care nu au deocamdată un răspuns verificat sau asupra cărora specialiștii încă nu au căzut de acord. Unul din aspectele neclare este și acela dacă este posibil să ne schimbăm în mod radical stilul de conducere pentru a-l adapta condițiilor specifice și în ce măsură aceasta nu are efecte secundare nedorite (stres, dezechilibru psihic etc.).

3.4. Stiluri de conducere ale managerului român

Când vorbim despre stil de conducere avem în minte toate cele trei componente ale atitudinilor conducătorului (mod de a gândi, de a simți și de a acționa) în relațiile cu personalul ierarhic subordonat, superior, cu colegii. Aceste atitudini provin, pe de o parte, din personalitatea acestuia, care este marcată de "istoria" vieții lui, iar pe de altă parte, de caracteristicile mediului organizațional și de funcționare al organizației. Așadar, o discuție în legătură cu procesul de conducere trebuie să țină cont și de cultura organizațională și de condițiile sociale, economice și politice în care lucrează managerul.

Modelele descrise mai sus au avut în vedere mai degrabă o economie de piață stabilă. Pentru cazul organizațiilor românești, astăzi, trebuie aduse unele amendamente și făcute unele precizări.

3.4.1. Relevanța influenței mediului

Stilurile de conducere sunt puternic influențate de caracteristicile mediului extern în care operează organizația, mai precis de constrângerile impuse de acesta.

În România, perioada de dinainte de 1989 s-a caracterizat printr-un regim dictatorial și o economie de comandă, supercentralizată, centrată pe predominanța producției și supunerea salariaților la o disciplină "de fier". Aceste condiții au determinat un stil autoritar de conducere.

După 1990, s-a produs o "eliberare" de toate constrângerile de până atunci și a avut loc alegerea "democratică" a managerilor. Aceste două elemente au condus la promovarea la conducere, în multe cazuri, a managerilor populiști.

Situația a început să se schimbe ca urmare a puternicei crize economice în fața căreia acești manageri populiști nu au găsit soluții. Ca fenomen caracteristic, aceștia au început să fie schimbați din funcție sau și-au prezentat demisia în momentele dificile.

Mediul de operare al organizațiilor românești este instabil, caracterizat printr-o tranziție către economia de piață, însoțită de numeroase probleme sociale. Presiunea sindicală a devenit tot mai puternică. Astfel, după 1991 a început să se impună tot mai mult stilul de conducere care caută să împace

- nevoia de schimbare cu
- reacția socială de opunere la schimbare.

3.4.2. Caracteristicile conducătorilor români în perioada de tranziție

După cum vom arăta pe larg în Cap. 6, când vom vorbi despre procesul de schimbare și rolul comunicării în implementarea acesteia, organizațiile românești se află în prezent în fața unei alegeri care nu poate fi ocolită:

- fie se schimbă (radical, prin reproiectare - reengineering, sau doar parțial, prin adaptare), fie
- dau faliment.

Un conducător care nu are în vedere prima variantă atunci când își exercită funcția de conducător își va conduce organizația spre varianta a doua - falimentul.

Mai mult, supraviețuirea unei organizații va depinde și de disponibilitatea conducătorului ei de a-și schimba mentalitatea pentru a putea acționa eficace în condițiile tranziției la economia de piață și a problemelor sociale pe care aceasta le generează.

În condițiile în care are loc criza piețelor tradiționale de desfacere, criza furnizorilor și a tuturor celorlalți parteneri de afaceri, care se reflectă în declinul majorității organizațiilor românești, supraviețuirea și dezvoltarea acestora depind de promovarea unor schimbări în toate procesele organizației, inclusiv în procesul de conducere.

După cum am mai spus, caracteristic perioadei actuale de tranziție este faptul că managerul trebuie să promoveze schimbarea și să facă față problemelor sociale generate de această schimbare. Apar conflicte sociale cronice și, corelat cu acestea, cereri și presiuni directe de schimbare din funcție a managerilor. Sunt frecvente reacțiile de "respingere" a privatizării și a altor schimbări radicale, blocarea unor măsuri care ar conduce la rezolvarea definitivă a problemelor, în favoarea unor situații de moment. Nu lipsită de importanță este transpunerea problemelor economice în mediul politic și invers.

C.Mereuță și colab., în lucrarea "Tranziția managementului societăților comerciale românești 1990-2000" [Editura Tehnică, București, 1995, p.48], analizează această contradicție între necesitatea schimbării (reproiectare) și problemele sociale pe care le generează, urmărind reflectarea acesteia în stilul de conducere. Printre managerii români se disting două categorii majore.

- Adepții teoriei X din modelul McGregor, care consideră că restructurarea fundamentală a firmei este în contradicție ireconciliabilă cu rezolvarea problemei sociale; singura soluție este căutarea de compromisuri între cele două probleme.
- Adepții teoriei Y, care consideră că numai această restructurare poate asigura o rezolvare completă și definitivă a problemei sociale.

Autorii merg mai departe cu analiza și folosesc ca punct de plecare grila Blake-Mouton, care este un sistem folosit pentru a descrie cantitativ stilul de conducere al managerului în funcție de gradul de orientare a acestuia spre munca de îndeplinit sau spre omul care o îndeplinește.

Astfel, în funcție de înclinarea conducătorului spre a satisface în primul rând cerințele muncii (ale sarcinii de îndeplinit) sau de a satisface interesele personalului (doleanțele subordonaților), autorii prezintă cinci "portrete-robot" de manageri români pe care le vom descrie în continuare. Nu este dificil de dedus și care vor fi caracteristicile stilului de comunicare managerială și scopul acesteia.

MANAGERUL POPULIST

A ajuns conducător ca urmare a presiunilor sindicale sau pentru că se bucură de popularitate printre salariați; în general, nu are o autoritate reală asupra acestora.

Managerul populist manifestă tendința de a evita orice conflict social, în detrimentul implementării oricărei măsuri de schimbare.

Teama de a-și pierde funcția și de a-și asuma vreun risc prin promovarea unor programe de restructurare îl domină și îl blochează.

Politica sa financiară, bazată exclusiv pe maximizarea fondului de salarii și satisfacerea doleanțelor angajaților, va conduce organizația în 1-2 ani la o criză financiară. Nu va mai putea plăti salariile tot mai majorate, moment în care "susținerea populară" dispare și managerul este schimbat din funcție.

Climatul de comunicare într-o astfel de situație se caracterizează prin:

- comunicare aproape exclusiv pe orizontală sau de jos în sus;
- discuțiile au loc în afara unor reguli formale și despre subiecte nelegate de muncă;
- comunicarea neformală sub formă de bârfă și de zvon domină (toți vorbesc și "își dau cu părerea", dar nimeni nu face nimic pentru bunul mers al organizației);
- dispozițiile sau nu se dau, sau se discută și nu se execută.

Comunicarea are ca scop doar menținerea unor relații bune, netensionate, nu și realizarea unor obiective.

MANAGERUL AUTORITAR

Este, în general, o persoană competentă din punct de vedere profesional, corect, serios, foarte muncitor și care, din aceste motive, a înregistrat succese manageriale și înainte de 1989. Adoptă un stil de conducere opus celui populist, acordând importanță majoră problemelor de restructurare, în detrimentul celor sociale.

Nemulțumirea subordonaților este mare și managerul va fi repede schimbat, chiar dacă firma înregistrează succese.

Climatul de comunicare va fi cu siguranță defensiv-agresiv:

- comunicarea are loc de sus în jos;
- managerul nu ascultă, nu are timp - el dă dispoziții;
- feedbackul este redus și se referă strict la muncă, nu și la atitudinile și sentimentele celor care muncesc (acestea nu sunt importante);
- informația care circulă este distorsionată sau blocată.

Comunicarea are ca scop transmiterea de dispoziții și instrucțiuni.

MANAGERUL CONCILIATOR

Promovează strategii de supraviețuire "de la o zi la alta", în încercarea de a împăca atât nevoia de restructurare, cât și doleanțele angajaților.

Acest stil este cel mai frecvent întâlnit și asigură păstrarea funcției de conducere pe cea mai lungă perioadă de timp.

Managerul conciliant este un comunicator abil, care știe să

- negocieze;
- rezolve conflicte;
- mulțumească (cel puțin pe timp scurt) pe toată lumea.

Adeseori apare tendința de a ascunde informații, de a manipula, mai ales față de sindicate.

Scopul real al comunicării este acela de a "naviga în ape tulburi", indiferent dacă subiectul acesteia se referă la muncă sau la cel care face munca.

MANAGERUL INCOMPETENT

Ajunge pe funcție conjunctural și rezistă foarte puțin. Acest manager nu acordă atenție nici problemelor sociale și nici celor de restructurare.

Este pasiv, adeseori corupt, neinteresându-l soarta organizației.

Nemulțumirea este generală, frecvența conflictelor este mare, comunicarea este defensivă sau agresivă. Nu poate fi vorba de cooperare, iar atitudinea managerului față de problemele organizației se propagă în toate direcțiile.

Climatul comunicării este defensiv, iar scopul comunicării este supraviețuirea.

MANAGERUL PARTICIPATIV-REFORMATOR

Managerul participativ-reformator acordă atenție deosebită implementării schimbării, restructurării, fără însă a pierde din vedere problemele sociale generate de aceasta, căutându-le soluții.

Acest manager încearcă să armonizeze interesele organizației cu cele ale angajaților ei, interese care, în mod logic, ar trebui să fie aceleași. Știe să obțină colaborarea subordonaților și să-i implice în activități impuse de restructurare. Reușește să-i convingă că aceasta este și în interesul lor și că, fără aceste acțiuni, organizației nu-i va putea merge bine. Consideră că întotdeauna poate fi găsită o soluție. Este inovator, creator, are curajul asumării unor riscuri.

Se caracterizează printr-o capacitate deosebită de antrenare a personalului, printr-o competență de comunicator deosebită. Capabil să perceapă corect mesajele, dă dovadă de flexibilitate în situații de criză sau de conflict de muncă. Are în minte o strategie clară, știe să o comunice oamenilor și să le transmită entuziasmul său.

Salariații recunosc competența echipei de conducere și au încredere în viitorul întreprinderii.

În § 6.7. vom reveni asupra comportamentului de comunicare al managerului participativ-reformator, în contextul managerului ca agent al schimbării.

Pornind de la premisa că în perioada 1996-2000 va deveni extrem de presantă problema reproiectării organizațiilor, ceea ce va acutiza conflictele sociale, C.Mereuță și colab. ajung la concluzia că managerii care manifestă un stil conciliator de conducere fie își vor schimba stilul de conducere, fie vor fi înlocuiți. "În mod evident și necesar, stilul de conducere predominant va fi cel al managerilor participativ-reformatori, care vor putea să realizeze parteneriatul pentru restructurare" ("parteneriatul pentru restructurare" se referă la parteneriatul tripartit salariați-manageri-acționari).

STUDIU DE SITUAȚIE

Imaginați-vă că sunteți nou angajat în firma ABC, proaspăt absolvent al unei școli de studii postuniversitare de management. Tocmai ați discutat într-o ședință despre un nou proiect care urmează să implice trei compartimente față de care dvs. sunteți subordonat. În încheierea discuțiilor, fiecare din cei trei șefi țin să tragă concluziile, spunându-vă cele ce urmează.

Șef 1: - Proiectul trebuie finalizat până în ultima zi a acestei luni. Aveți sarcina de a convoca pe toți membrii grupului dvs. și să le spuneți că mâine ne vom întâlni pentru a le trasa sarcinile.

Șef 2: - Dle C, să ne întâlnim mâine pentru a formula împreună planul proiectului. Vă convine ora 9?

Șef 3: - Nu uitați deci că avem de făcut acel proiect până la sfârșitul lunii.

1. Analizând modul de comunicare al celor trei șefi și folosind cunoștințele pe care le aveți deja în legătură cu corelația dintre stilurile de conducere și comunicare, încercați să identificați tipul de stil de conducere al fiecăruia dintre ei.
2. Care dintre stiluri vi se pare cel mai portivit (în calitate de subordonat) cu capacitatea dvs. profesională și cu caracteristicile dvs. Explicați.
3. Cum ați proceda dvs. în calitate de șef al unuia din cele trei compartimente și justificați fiecare act de comunicare în raport cu caracteristici ale proiectului sau cu eventuale constrângeri legate de situație.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 4

COMUNICAREA ÎN REZOLVAREA PROBLEMELOR ȘI LUAREA DECIZIILOR

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

4.1. Faze în rezolvarea unei probleme 89
4.1.1. Definirea și redefinirea problemei 89
4.1.2. Analizarea problemei 90
4.1.3. Generarea de soluții alternative 91
4.1.4. Evaluarea soluțiilor și alegerea soluției optime 92
4.1.5. Etapizarea și atribuirea de sarcini 92
4.1.6. Implementarea soluției 92
4.1.7. Evaluarea eficacității soluției 93
4.2. Elemente specifice de comunicare 94
4.2.1. Comunicarea în definirea și redefinirea problemei 94
4.2.2. Comunicarea în analizarea problemei 97
4.2.3. Comunicarea în generarea și alegerea soluțiilor 98
4.2.4. Comunicarea în implementarea soluției și verificarea eficacității ei 100
4.3. Creativitate și rațiune în rezolvarea problemelor 101
4.3.1. Constrângeri în rezolvarea problemelor 101
4.3.2. Procesul creativ 102
4.3.3. Poate omul să rezolve corect problemele ? 103
4.3.4. Gândirea laterală și gândirea verticală 104
4.3.5. Căi de stimulare a creativității 106
4.3.6. Tehnica scenariului 111
4.3.7. Stimularea climatului de creativitate 112
STUDIU DE SITUAȚIE 112

BCU IASI

Managerul este pus în permanență în situația de a rezolva probleme și de a lua decizii. Dacă într-o organizație nu ar exista probleme de rezolvat și decizii de luat, nu ar mai fi nevoie de manageri! Managerul trebuie să ia decizii într-o serie de situații adeseori noi pentru el și care nu au soluții standardizate, clare. Rezolvarea lor reclamă creativitate, risc și uneori chiar imposibilul!

În cele ce urmează, vom prezenta câteva reguli și tehnici care vin în sprijinul abilității managerului de a rezolva probleme, încercând să identificăm elementele specifice de comunicare implicate în acest proces. Dar, înainte de aceasta, vă recomandăm să citiți Anexa 4, care vă propune un test de autodiagnosticare a unor aspecte legate de competența dvs. în rezolvarea de probleme. Reluați testul după citirea celor de mai jos, pentru a vedea dacă s-a schimbat ceva în atitudinea dvs..

Se disting, în general, două moduri de abordare a rezolvării problemelor: abordarea rațională și abordarea creativă. Deși natura muncii managerului, a problemelor sale, reclamă cel mai frecvent rezolvarea rațională a problemelor, ceea ce distinge pe managerul obișnuit de cel de succes este, printre altele, tocmai faptul că acesta din urmă știe să rezolve anumite probleme în mod creativ, găsind soluții noi, mai bune, diferite de cele la care s-ar opri un manager obișnuit.

Procesul de rezolvare rațională a unei probleme este un proces complex care, pentru a conduce la soluții optime, trebuie să cuprindă mai multe faze succesive:

1. Definirea problemei;
2. Redefinirea problemei;
3. Analizarea problemei;
4. Generarea de soluții alternative;
5. Evaluarea soluțiilor alternative și alegerea soluției optime;
6. Stabilirea sarcinilor și atribuirea rolurilor în vederea implementării soluției optime;
7. Implementarea soluției;
8. Evaluarea eficacității soluției.

Deși uneori conceptul de "rezolvare a problemei" și cel de "luare a deciziei" se folosesc interschimbabil, în cele ce urmează vom considera luarea deciziei ca un subset al activității de rezolvare a problemei. Rezolvarea unei probleme presupune parcurgerea fazelor 1-8, iar luarea deciziei se referă la fazele 5-7.

Dacă după faza a opta ajungem la concluzia că rezultatele nu sunt cele scontate, deci problema nu este rezolvată, procesul se reia de la punctul 5 - alegerea soluției optime sau, după caz, de la punctul 1 sau 2, prin definirea din nou a problemei.

Desigur că aceste faze pot să nu apară atât de clar individualizate atunci când rezolvăm o problemă sau luăm o decizie, dar ele trebuie să constituie o conduită, un mod de gândire, de abordare a unei situații care reclamă o soluție, o decizie.

Fiecare din cele opt faze presupune activități de comunicare și tehnici specifice, ele diferind în funcție de tipul de abordare, rațională sau creativă. Abilitatea managerului de a asculta activ, interactiv și suportiv (empatic), de a vorbi clar, precis și convingător, de a reduce barierele din comunicare, de a lucra cu feedbackul este importantă pentru rezolvarea de probleme și luarea de decizii în grup și pentru calitatea soluțiilor identificate. Managerul va face apel, în general, la toate deprinderile legate de recepționarea, interpretarea și redarea corectă a mesajelor verbale și neverbale și de suport al relației.

Scopul comunicării în procesul de rezolvare a problemelor și luare a deciziilor este nu numai găsirea soluției optime, ci și pregătirea și asigurarea implementării acesteja. În plus, trebuie să se aibă în vedere păstrarea relațiilor de colaborare manager-subordonat. O variabilă importantă în îndeplinirea acestor scopuri este climatul comunicării și cultura organizațională cu sistemul de standarde și obiceiuri privind procesul de management.

4.1. Faze în rezolvarea unei probleme

Chiar și în cazul abordării raționale a rezolvării problemelor, prin activitățile pe care le presupun, fazele de definire a problemei, de analizare a ei și de generare a soluțiilor apelează în mare măsură și la imaginația, puterea de pătrundere și extrapolare și la creativitatea celor implicați în proces. În fazele de alegere a soluțiilor, de implementare și de evaluare a eficacității lor, devin însă predominante, ca rol și importanță, capacitățile analitice ale celor care doresc să rezolve problema. Dar să vedem mai îndeaproape despre ce este vorba.

4.1.1. Definirea și redefinirea problemei

Se obișnuiește să se spună că o problemă bine definită, bine formulată este ca și rezolvată. Dar ce anume înseamnă să definești o problemă?

Desigur că faptele concrete, reale trasează conturul problemei, constituie un "bagaj" de informații care sugerează cauze și deci soluția. Acestea însă pot fi insuficiente sau prea multe, contradictorii sau parțial eronate. Cum alegem, cum analizăm, cum folosim aceste informații pentru a defini problema?

În încercarea de a defini problema, trebuie să ne întrebăm și dacă problema noastră este generată numai de fapte obiective sau și de alți factori, de natură subiectivă (de exemplu, relațiile antagoniste, competiția, interesele personale), care pot distorsiona percepția faptelor obiective. Trebuie să redefinim deci problema, privind-o și prin această prismă.

P.Drucker ["The Effective Executive", Pan, London, p.25, 1982] susține că definirea problemei nici nu ar trebui începută cu identificarea FAPTELOR, ci a

OPINIILOR; faptele pot fi selectate şi interpretate diferit în funcţie de cine o face şi ce atitudini şi opinii are. Depinzând de ce credem, de experienţe anterioare, de personalitatea pe care o avem, vom fi mai sensibili, mai receptivi la faptele care ne sprijină propriul punct de vedere decât la cele care vin în contradicţie cu acesta. Aceasta este natura umană şi nu putem să o neglijăm. Opiniile, ideile preconcepute, sistemul de valori formează acel cadru de referinţă prin care fiecare dintre noi interpretăm "realitatea", faptele din jur.

Atunci când definim şi redefinim o problemă trebuie să fim conştienţi şi de faptul că eficacitatea potenţială a unei decizii depinde nu numai de calitatea ei, ci şi de GRADUL DE ACCEPTARE a acesteia de către cei care trebuie să o implementeze. În acest context, diferenţele culturale, paradigmele, mecanismele psihologice de apărare sunt alţi factori care, alături de fapte, conduc la definirea problemei.

Diferenţele de stil de management, în particular de rezolvare a problemelor şi luare a deciziilor, sunt factori care vor afecta întregul proces, de la definirea problemei şi până la implementarea soluţiei (de exemplu, luarea de decizii individual sau în grup).

Având în vedere cele de mai sus, câteva din întrebările pe care vă recomandăm să vi le puneţi pentru a defini o problemă sunt:

- cine este implicat;
- a cui problemă este;
- ce efecte există, ce reguli, standarde sau aşteptări nu sunt respectate;
- când şi unde se întâmplă.

Separaţi informaţiile obiective de percepţii sau presupuneri.

Pentru a redefini problema, conştientizaţi factori cum sunt:

- valorile, opiniile, prejudecăţile implicate;
- elementele legate de cultura organizaţională şi de grup;
- informaţia contradictorie sau greşită, prea multă sau prea puţină;
- implicarea unor mecanisme psihologice de apărare;
- prezenţa şi influenţa unor paradigme dominante;
- politici organizaţionale sau de grup de care trebuie ţinut cont;
- stiluri predominante de "atacare" a problemei.

O dată ce cunoaşteţi faptele (partea de "hard" a problemei) şi aţi conştientizat şi ceilalţi factori (partea de "soft") care fac parte integrantă din problemă, sunteţi pregătit să analizaţi problema pe care o aveţi şi să generaţi soluţii.

4.1.2. Analizarea problemei

Pornind de la informaţiile strânse în faza anterioară, analizaţi în ce categorie puteţi introduce problema dvs.:

- problema nu poate fi rezolvată;

- nu trebuie făcut nimic în legătură cu problema constatată
  - pentru moment;
  - niciodată;
- problema de rezolvat este o problemă programabilă, de rutină;
- problema de rezolvat este neprogramabilă și nu este o problemă de rutină.

Dacă se impune rezolvarea problemei, decideți, în funcție de ceea ce deja cunoașteți, dacă problema ar trebui atacată individual, în grup restrâns sau în grup larg. Apoi analizați (singur sau în grup) următoarele aspecte:

- faptele și dovezile disponibile, ce alți factori intervin;
- cauzele probabile ale problemei (fără a le confunda cu formele de manifestare ale problemei);
- evitarea formulării problemei ca soluție deghizată;
- definirea problemei clar și explicit, fără ambiguități de limbaj;
- stabilirea criteriilor de evaluare și de selecție a soluțiilor;
- ce anume va indica dacă problema a fost rezolvată.

Presupunând că ați analizat deja diferitele aspecte în legătură cu problema pe care o aveți de rezolvat, puteți continua procesul cu faza următoare, aceea de generare de soluții. Dacă este vorba de o problemă de rutină pentru care există deja soluții standard, proceduri de procesare electronică de date, modele cantitative deja cunoscute etc., acestea se preiau ca atare și se trece direct la faza de implementare.

Cu cât veți urca mai sus pe scara ierarhică în calitate de manager, veți avea de rezolvat tot mai multe probleme neprogramabile și care nu permit abordarea de rutină. Dacă acesta este cazul, găsirea soluției optime la problema dvs. va decurge după cum urmează.

4.1.3. Generarea de soluții alternative

În primă fază preocuparea dvs. trebuie să fie aceea de a genera cât mai multe soluții la problema pe care ați definit-o și ați analizat-o, fără a fi preocupat (deocamdată) de calitatea acestei soluții. Cu alte cuvinte trebuie să fiți creativ și să nu vă lăsați prea mult dominat de judecăți în legătură cu "cât de eficientă" sau "cât de realistă" este soluția (aceasta o veți face în faza următoare). Deocamdată:

- generați soluții care să răspundă scopului și obiectivelor organizației și care să rezolve problema;
- generați cât de multe soluții (calitatea soluției finale este cu atât mai bună cu cât ați pornit de la mai multe variante);
- generați soluții folosind, dacă este cazul, diferite tehnici de stimulare a creativității;
- solicitați soluții de la toți cei cu care ați hotărât să colaborați în rezolvarea problemei;

- evitați în această fază orice evaluare verbală la adresa diferitelor soluții.

Câteva din tehnicile cel mai frecvent utilizate în stimularea creativității și generarea de soluții sunt descrise în §4.3.

4.1.4. Evaluarea soluțiilor și alegerea soluției optime

O dată generate mai multe soluții alternative la problema pe care o aveți, operați asupra acestora în următorul mod:

- clarificați alternativele propuse;
- eliminați suprapunerile de idei;
- stabiliți anumite priorități în funcție de factori cum sunt, de exemplu, timpul, abundența sau lipsa, gradul de dificultate;
- aplicați criterii de selecție ca, de exemplu:
  - măsura în care sunt satisfăcute scopul și obiectivele;
  - efectele directe și indirecte care pot fi imaginate, avantajele și dezavantajele;
- grupați soluțiile în:
  - inacceptabile;
  - acceptabile;
- selectați soluția optimă;
- formulați această soluție clar și explicit.

Păstrați lista soluțiilor alternative acceptabile dintre care ați ales-o pe "cea mai bună", pentru că s-ar putea să reveniți la ea.

4.1.5. Etapizarea și atribuirea de sarcini

Până în prezent ați decis ce anume ar trebui să se întâmple pentru ca problema să fie rezolvată. Urmează să decideți când, cum și cine trebuie să facă ceea ce este de făcut. Puteți să faceți apel la tehnici de planificare standard cum sunt metoda drumului critic (CPM) și tehnica de evaluare și revizuire a programului (PERT) [J.D.Couger, "Creative Problem Solving and Opportunity Finding", Boyd & Fraser Publishing Company, Danvers, 1994].

Este foarte important ca înainte de a trece la implementarea soluției să stabiliți și cine este responsabil cu diferitele acțiuni legate de implementare și care este feedbackul care vă va permite să vă dați seama dacă procesul de implementare decurge corect.

4.1.6. Implementarea soluției

Știți deci ce, unde, când și cine trebuie să acționeze și cine este responsabil pentru îndeplinirea fiecărei acțiuni. Mai trebuie stabilite detaliile implementării și monitorizării acesteia. Câteva sugestii în acest sens sunt menționate în continuare:

- Pregătiți un plan de desfășurare a implementării soluției, ținând cont de rezistența inevitabilă a oamenilor la orice schimbare. Stabiliți comportamentul de comunicare adecvat: veți da o dispoziție, veți încerca să convingeți sau să implicați și pe alții în implementare pentru a reduce rezistența? Participarea celor afectați de decizie la procesul de luare a deciziei și la cel de implementare este adeseori metoda cea mai bună de reducere a rezistenței la schimbare.
- Stabiliți un sistem de monitorizare a desfășurării implementării care să permită:
  - evaluarea pe parcurs a consecințelor și a efectelor predictibile pe termen scurt și lung și
  - prevenirea efectelor negative.
- Delegați, dacă este cazul, responsabilități și, în mod corespunzător, autoritate.
- Stabiliți căile de transmitere a feedbackului.

Ca mod de desfășurare a fazei de implementare a soluției puteți adopta mai multe metode, de la implementarea incrementală, pas cu pas, precaută, la implementarea în forță, concentrată, cu viteză maximă. Abordarea treptată a implementării pleacă în general de la ceva cunoscut pentru a ajunge la ceva ce nu a fost cunoscut. Această abordare este potrivită într-un mediu stabil când, într-adevăr, se poate pleca de la ceva clar definit și cunoscut.

Dacă însă situația este de așa natură încât se pleacă de la ceva necunoscut spre ceva tot necunoscut, în condiții de schimbare rapidă a contextului, și se adoptă implementarea treptată, pas cu pas, este posibil ca aceasta să nu poată avea loc în timp util sau ca soluția să nu mai fie cea optimă când ajunge să fie implementată. În acest caz implementarea trebuie să aibă loc rapid.

Există riscuri implicate în ambele variante, riscuri pe care trebuie să le cântăriți în funcție de specificul problemei de rezolvat și de contextul acesteia.

O abordare intermediară este aceea de a începe implementarea printr-un proiect sau studiu pilot care să reducă la minim riscul unui insucces generalizat.

4.1.7. Evaluarea eficacității soluției

În această fază trebuie să vă puneți întrebarea dacă îndeplinirea planului stabilit anterior a rezolvat problema. Dacă nu,

- reveniți la grupul de soluții acceptabile din care ați ales-o "pe cea mai bună" și alegeți o alta ca fiind cea mai bună;
- dacă acest lucru nu este posibil sau nu este cazul, reveniți la faza de definire a problemei. Cu siguranță acolo ați omis din vedere ceva.

Întrebați-vă și dacă problema, o dată rezolvată, nu a generat alte probleme care se cer rezolvate la rândul lor. Dacă da, reluați procesul de rezolvare, de astă dată pentru noile probleme.

4.2. Elemente specifice de comunicare

Comunicarea apare ca fiind o variabilă importantă pe tot parcursul procesului de rezolvare a problemei și de luare a deciziei, încă de la începutul procesului, din faza de identificare și definire a problemei. Capacitatea de a lucra cu informația și cu feedbackul, de a asculta, climatul comunicării sunt elemente esențiale în această fază. Cu cât veți folosi în mod eficace mai multă informație corectă, cu atât șansele de a defini corect problema cresc.

În analizarea problemei și în stimularea generării de soluții, abilitatea de a comunica de așa manieră încât să beneficiați de contribuția membrilor grupului este importantă. O situație frecventă în procesul de decizie managerial este aceea că se adoptă prima soluție acceptabilă identificată, fără a se căuta, între multe alte alternative, soluția optimă. Vă sugerăm ca, pentru a evita această tendință, să vă familiarizați cu tehnicile de stimulare și coordonare a gândirii raționale și/sau creative personale și a grupului.

În evaluarea și selectarea soluției optime, discuțiile deschise, nedefensive, între membrii grupului de decizie, capacitatea de exprimare precisă și clară a punctelor de vedere și de negociere sunt foarte importante. Numai astfel se poate asigura minimizarea efectelor negative predictibile ale soluției care asigură rezolvarea problemei și încadrarea soluției în anumite constrângeri organizaționale.

Soluția identificată (decizia luată) trebuie implementată și succesul acestei acțiuni va depinde de acceptarea pe care reușiți să o obțineți din partea celor implicați. Această acceptare o puteți asigura prin modul în care a decurs procesul de luare a deciziei și prin felul în care ați reușit să comunicați decizia și depinde de calitatea climatului comunicării. Comunicarea suportivă și empatică trebuie să preceadă comunicarea cu scop de convingere.

Controlul modului de implementare și, eventual, deciderea asupra unor modificări corective la decizia inițială presupun numeroase alte activități de comunicare, în principal bazate pe solicitarea, acordarea și folosirea feedbackului. Eficacitatea lor depinde de climatul comunicării și, mai ales, de atitudinea pe care o aveți față de feedbackul negativ.

Vom analiza în continuare fazele procesului de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor, concentrându-ne asupra elementelor specifice de comunicare și amintind și câteva din tehnicile de comunicare ce vin în sprijinul acestui proces.

4.2.1. Comunicarea în definirea și redefinirea problemei

Ori de câte ori identificăm o diferență între situația existentă și situația așa cum am dori să fie, avem o problemă de rezolvat și trebuie să găsim soluții. Dar, mai întâi, și acesta este cel mai dificil pas în această activitate, trebuie să definim clar și corect

problema. Dacă problema nu este definită corect, vom ajunge la soluții care nu se referă la cauzele problemei, ci, eventual, la efectele acesteia.

Am mai amintit de importanța limbajului folosit în contextul modului de a gândi. Aceasta se explică prin faptul că putem gândi numai în termeni de denotații și conotații pe care le cunoaștem. Claritatea gândirii și claritatea exprimării prin intermediul limbajelor sunt interdependente. De aceea, pentru a defini în mod eficace o problemă, vă recomandăm cele ce urmează:

- Scrieți pe hârtie problema, formulând-o clar, concis, eliminând cuvintele cu sensuri multiple sau confuze. Aceasta vă va ajuta să vă autoclarificați anumite aspecte, să vedeți problema ca pe ceva real la care puteți reveni, puteți face referire, aduce completări, modificări etc. Puteți înțelege problema mai în profunzime.
- Identificați în termeni clari și specifici efectele sau simptomele problemei, adică cele observabile, care v-au făcut să vă dați seama că există o problemă, ce ați observat că este așa cum nu ar trebuie să fie. Aceasta vă va ajuta în faza de analizare a problemei în găsirea cauzelor acesteia. Generați o listă cât se poate de completă în legătură cu aceste simptome.
- Gândiți-vă și la dimensiunea sau gravitatea problemei, și care sunt implicațiile pentru viitor. Este o problemă care va evolua, stagnează sau este pe cale de ameliorare? Imaginați scenarii posibile și notați-le.
- Stabiliți cine ar trebui să fie implicat în găsirea soluțiilor sau luarea deciziilor și de ce. Țineți cont:
  - de importanța relativă a calității soluției/deciziei față de acceptarea ei în vederea implementării;
  - dacă aveți informațiile necesare;
  - particularități individuale;
  - specificul situației și al contextului.

Puteți găsi soluții la problemă singur, implicând grupul sau facând apel la un consultant. Câțiva din factorii care determină alegerea uneia sau alteia din aceste posibilități sunt:

- natura problemei/sarcinii de rezolvat;
- cât de importantă este acceptarea soluției/deciziei pentru implementarea ei;
- cât de importantă este calitatea soluției, competența și implicarea în implementarea ei;
- eficacitatea de operare a grupului, mai ales sub aspectul conducerii lui;
- calitatea comunicării în grup.

Veți lua deciziile singur dacă deținеți toate informațiile necesare, vă puteți baza exclusiv pe experiența și cunoștințele proprii, nu vă așteptați la probleme de implementare sau în situația în care este necesară decizia rapidă asupra unui anumit

curs al acțiunii. În aceste cazuri acceptarea deciziei poate fi asigurată de credibilitatea pe care o aveți în fața angajatului. În caz contrar, neînțelegerea și lipsa de bunăvoință poate periclita implementarea soluției/deciziei.

Participarea grupului la luarea deciziilor este extrem de utilă atunci când rezistența și acceptarea sunt elemente ce pot interfera cu implementarea deciziei sau când sarcina este foarte complexă. Avantajele acestui mod de luare a deciziilor constau în:

- grupul reprezintă un volum de cunoștințe mult mai vast decât cel al fiecărui individ în parte;
- deoarece grupul lucrează împreună la rezolvarea problemei, înțelegerea și acceptarea ideilor și soluțiilor sunt mult sporite;
- diferitele atitudini, percepții și tot ce generează specificul individului determină o varietate mai largă de idei și soluții;
- problemele de comunicare sunt minime, deoarece participanții au gândit și lucrat împreună la evaluarea, analizarea și implementarea soluțiilor;
- soluțiile la care se ajunge sunt în general bune, deoarece grupul le testează dintr-un număr mare de puncte de vedere.

O decizie, oricât de bună ar fi, dacă nu este acceptată și implementată, este inutilă, la fel cum și o decizie proastă, dar cu acceptare largă poate avea impact negativ.

Grupul poate lua deciziile prin consens, compromis sau prin regula majorității.

CONSENSUL presupune că decizia luată corespunde dorinței fiecărui membru sau este cel puțin acceptabilă pentru toți membrii grupului. Consensul este greu de atins dacă numărul membrilor grupului este mai mare de cinci, datorită imposibilității fiecăruia de a participa activ și semnificativ la schimbul de idei și a dificultății potrivirii soluțiilor cu părerea fiecăruia.

În cazul COMPROMISULUI, fiecare membru al grupului trebuie să renunțe la o parte din părerile sale, fiind nevoit să le accepte pe ale altora.

Grupurile mai mari recurg la VOTARE, în cadrul căreia MAJORITATEA își impune punctul de vedere. Marele dezavantaj este, în acest caz, faptul că minoritatea învinsă ar putea influența sau sabota implementarea deciziei. De asemenea, deoarece minoritatea nu are puterea numerică a impunerii anumitor idei, acestea ar putea fi neglijate de către majoritate, chiar dacă sunt foarte bune.

Dacă nici dvs. și nici grupul nu aveți suficiente cunoștințe pentru a rezolva o problemă, veți apela la serviciile unui CONSULTANT specialist. Nu consultantul va lua deciziile, ci el va:

- ajuta pe membrii grupului să identifice în mod obiectiv problemele;
- îndruma angajații în vederea rezolvării acestor probleme;
- sprijini formarea unui climat propice luării deciziilor;
- crea condițiile necesare pentru ca să poată fi găsite soluțiile optime.

Un exemplu de situație de rezolvare de probleme sau luare de decizii în care se impune adeseori prezența unei a treia părți, consultantul, este cazul negocierilor cu sindicatele. Consultantul are cunoștințele necesare atât în legătură cu politicile organizației, cât și cu problemele sindicale, are deprinderile de comunicare necesare și poate rămâne obiectiv pe parcursul discuțiilor. Consultanții pot fi folosiți ca ajutor în evaluarea structurilor și proceselor organizaționale sau ca experți în orice arie în care trebuie rezolvate probleme pentru care organizația nu posedă cunoștințele sau abilitățile necesare.

4.2.2. Comunicarea în analizarea problemei

O dată ce problema a fost definită clar, veți trece la identificarea cauzelor posibile pe baza listei de simptome, de manifestări ale problemei.

Strângând faptele relevante pentru problemă, veți observa care sunt datele sau informațiile de care mai este nevoie pentru a putea lua o decizie bună. Metodele cele mai frecvente de a obține informații suplimentare sunt observația, interviul și studiul informațiilor scrise. Nu pierdeți din vedere aspecte ca:

- la a câta mână este informația;
- credibilitatea sursei;
- gradul de completitudine a informației;
- informația este reprezentativă, recentă, documentată?

Soluția trebuie să răspundă cauzelor problemei care nu sunt, în general, evidente, vizibile (efectele și simptomele sunt cele care se pot observa). Cauzele trebuie descoperite.

De exemplu, un manager, care angajează la un moment dat mai mult personal deoarece nu reușește să finalizeze la timp o lucrare, își definește problema prin efectele ei, soluția găsită referindu-se nu la cauza problemei, ci la efectul ei. Cauze ale problemei pe care o are ar putea fi, de exemplu, incompetența personalului, lipsa de organizare, lipsa de motivare, indisciplina, ineficacitatea procedurilor în vigoare, lipsa de claritate a instrucțiunilor. Pentru a putea rezolva o problemă este esențial să fie identificate cauzele ei.

Faza de analizare a problemei trebuie să conducă și la stabilirea criteriilor de evaluare a calității soluțiilor. De multe ori rezolvarea problemei întâmpină greutăți sau este invalidată de realitate, deoarece nu este definit și comunicat clar setul de parametri și constrângeri care să asigure valabilitatea soluției. De exemplu, dacă nu aveți nici autoritatea, nici fondurile necesare implementării unei decizii, nu are importanță cât de bună este soluția sau decizia la care ați ajuns.

Exemple de astfel de criterii sunt:

- limitările geografice, de buget, de timp, de alte resurse;
- nivelul de autoritate;
- respectarea de legi, de anumite proceduri sau reguli.

În finalul fazei de analizare a problemei trebuie să știți clar și cât de urgentă este adoptarea soluției, care cauză trebuie eliminată mai întâi, ce reguli, legi, politici trebuie avute în vedere, ponderea diferitelor criterii de evaluare.

4.2.3. Comunicarea în generarea și alegerea soluțiilor

După cum am mai spus, generând cât mai multe alternative ale soluției problemei, creșteți șansa de a o găsi pe cea mai bună. Deoarece creativitatea dvs. și/sau a grupului care ia deciziile poate fi esențială, apelați la diferite metode de stimulare a creativității (§ 4.3.3-5). De asemenea, acordați atenție sporită limbajului pe care îl folosiți. Evitați afirmațiile de genul: "așa ceva nu se poate face", "a mai încercat cineva înaintea noastră așa ceva?", "noi nu suntem încă pregătiți, se va râde de noi", "să facem o comisie care să analizeze această idee" etc.

În procesul de alegere a soluției optime aveți în vedere fàptul că, decât o soluție perfectă, dar găsită prea târziu, este de preferat una doar bună, dar găsită în timp util. O soluție este considerată ca fiind:

- perfectă, dacă se conformează tuturor criteriilor stabilite;
- optimă, dacă respectă toate criteriile esențiale;
- acceptabilă, dacă satisface câteva dintre criterii.

În generarea și alegerea de soluții puteți face apel la câteva tehnici de comunicare în scris. La două dintre ele ne vom referi în continuare.

ARBORELE DE DECIZIE

Folosirea arborelui de decizie este o tehnică ce explicitează în scris tabloul soluțiilor posibile ale problemei și permite urmărirea rezultatului așteptat pentru fiecare curs al acțiunii. Are avantajul că, pe parcurs, permite modificări la acest curs și acestea sunt vizibile pentru toți. Cu ajutorul arborelui de decizie se pot înțelege mai profund unele corelații și relații de determinare. Arborele de decizie nu ne dă soluția optimă, dar ne ajută să ne îndreptăm spre ea prin clarificarea opțiunilor, constrângerilor, avantajelor și dezavantajelor.

Dacă analizarea soluțiilor se face pe baza unor discuții în grup, folosiți mijloace care să permită observarea de către toți membrii grupului, în același timp, a aceluiași material informativ și a evoluției acestuia sub forma unui arbore de decizie (tablă, flip chart etc.).

Un exemplu de arbore de decizie simplu este prezentat mai jos, în legătură cu rezolvarea unei probleme de îmbunătățire a procesului tehnologic prin repararea unui utilaj sau prin înlocuirea acestuia.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

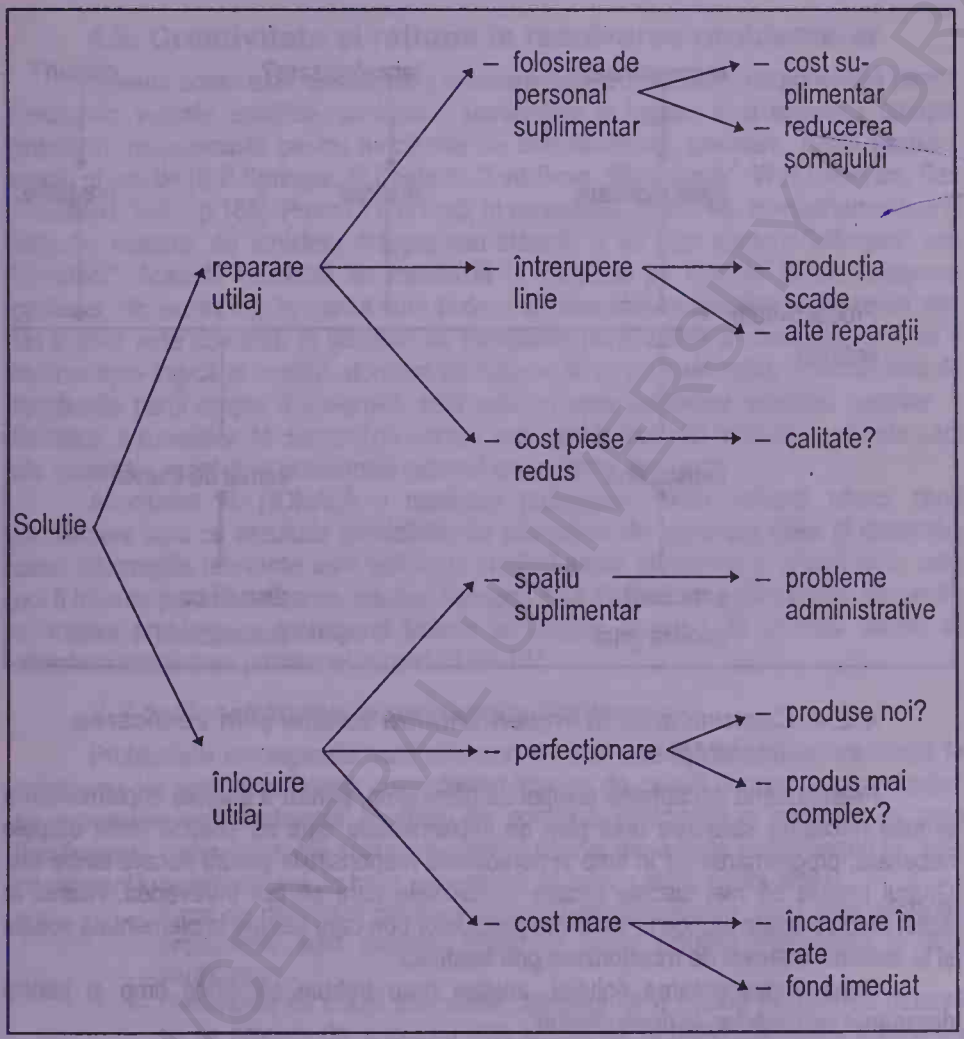
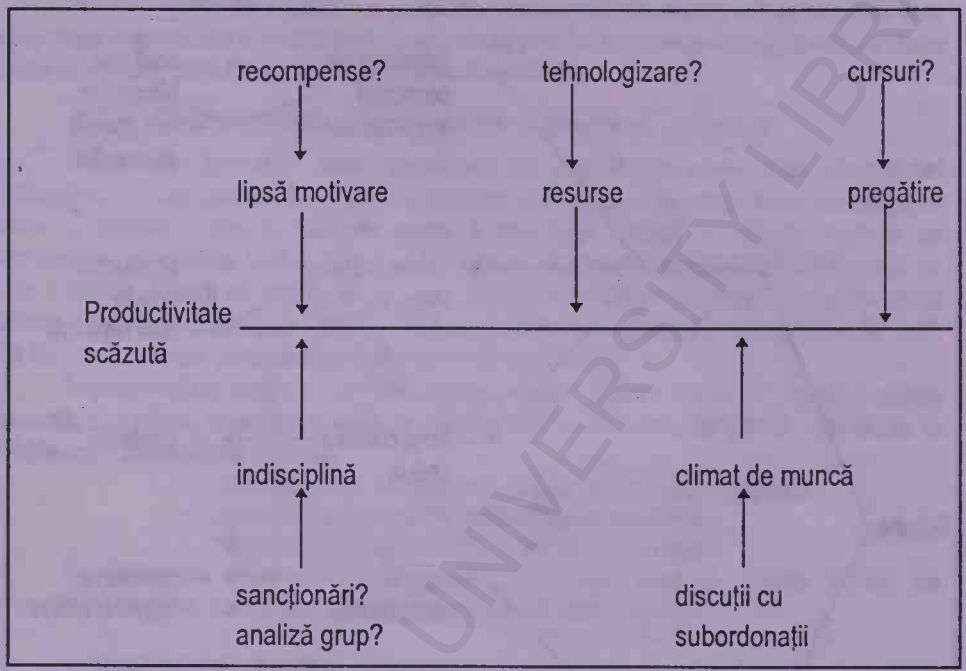


DIAGRAMA CAUZĂ - EFECT

Este o altă formă de ordonare a gândirii prin folosirea scrierii. Un exemplu de astfel de diagramă cauză-efect care sprijină procesul de luare a unei decizii în legătură cu creșterea productivității este prezentat în continuare.

BCU "SICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



4.2.4. Comunicarea în implementarea soluției și în verificarea eficacității ei

Presupunând acceptarea soluției de către grup, pentru a asigura implementarea ei este necesară stabilirea unui plan de implementare care să conțină toate etapele necesare, programarea lor în timp și persoanele responsabile pentru fiecare dintre ele. Grupul trebuie să mai discute despre obstacolele care se pot întrevedea. Numai în acest mod se poate ajunge la stabilirea metodelor prin care trebuie implementată soluția și la sistemul adecvat de monitorizare prin feedback.

După implementarea soluției, același grup trebuie să aloce timp și pentru discutarea rezultatelor, la două niveluri:

- primul nivel se referă la analizarea atingerii obiectivelor, iar
- al doilea nivel se referă la rezolvarea problemei prin planul stabilit inițial.

În urma acestei analize ar putea rezulta că au apărut noi probleme a căror rezolvare presupune repetarea fazelor amintite mai sus. În plus, se pot trage concluzii în legătură cu eficacitatea desfășurării procesului de decizie, ceea ce constituie un prim pas în perfecționarea acestuia.

4.3. Creativitate și rațiune în rezolvarea problemelor

Creierul uman este divizat într-o emisferă stângă (analitică), responsabilă pentru funcțiunile verbale analitice, simbolice, secvențiale și logice, și o emisferă dreaptă (intuitivă), responsabilă pentru funcțiunile de conștientizare, orientare, relații spațiale, emoții și intuiție [S.P.Springer, G.Deutsch, "Left Brain, Right Brain", W.H.Freeman, San Francisco, 1981, p.185]. Putem fi dominați, în percepțiile, atitudinile, comportamentele și acțiunile noastre, de emisfera dreaptă sau stângă, la fel cum suntem "stângaci" sau "dreptaci". Această trăsătură se manifestă în alegerile pe care le facem (alegerea profesiei, de exemplu), în modul cum tindem să abordăm rezolvarea problemelor etc. Un inginer este dominat, în general, de funcțiunile părții stângi a creierului, deci va fi înclinat spre logică și analiză, dominat de rațiune, în timp ce un artist, dominat fiind de funcțiunile părții drepte a creierului, este orientat spre urmărirea armoniei culorilor, a formelor, a sunetelor. Managerul de succes face apel în aceeași măsură la ambele părți ale creierului, rezolvând problemele rațional sau creativ, după caz.

Abordarea RAȚIONALĂ a rezolvării problemelor este indicată atunci când problemele sunt cu rezultate previzibile, cu alternative de rezolvare clare și obișnuite, când informațiile relevante sunt suficiente și când există standarde și criterii clare care pot fi folosite pentru evaluarea soluției. Adeseori însă nu aceasta este situația, iar pentru a rezolva problemele, managerul trebuie să adopte un mod de gândire diferit, să abordeze rezolvarea problemei în mod CREATIV.

4.3.1. Constrângeri în rezolvarea problemelor

Problemele managerului sunt adeseori de așa natură încât la fiecare etapă în rezolvarea lor apar nenumărate constrângeri impuse de ceilalți membri ai organizației, de procesele organizaționale și chiar de continua schimbare a mediului în care funcționează organizația. Vă supunem atenției câteva din aceste constrângeri la care, cu siguranță, puteți adăuga, în baza experienței pe care o aveți, multe altele.

- Faza de definire a problemei: rareori există consens, deci apar conflicte; problemele sunt definite, având în minte soluțiile disponibile și deja verificate.
- Generarea de soluții alternative: tendința de a evalua soluțiile pe măsură ce se propun; de obicei nu este simplu să se genereze soluții alternative multiple și se rămâne la prima care se propune și care pare rezonabilă; alternativele propuse au la bază în primul rând soluții practicate și verificate deja, care s-ar putea să nu mai fie valabile în noile condiții.
- Evaluarea soluțiilor alternative și alegerea soluției optime: de obicei informația disponibilă pentru fiecare dintre alternative este incompletă (obținerea ei costă, se preferă efortul minim, are loc filtrarea perceptuală etc.); se aleg de obicei soluțiile care promit să rezolve problema și nu

soluțiile optime; preferințele pe baza cărora se alege soluția "optimă" sunt adeseori polarizate de subiectivism; adeseori contextul discuției, modul în care se comunică, competența de a convinge a celor care susțin diversele alternative determină alegerea uneia sau alteia dintre soluții, nu calitatea ei.

- Etapizarea și distribuirea de sarcini: chiar dacă planificarea este corectă, adeseori delegarea de responsabilități și de autoritate este deficitară; se pierd din vedere numeroase micropolitici și procese organizaționale care pot da peste cap și cel mai bun plan. Modul în care se comunică sarcinile poate fi și el deficitar.
- Implementarea soluției: adeseori apar noi probleme din partea celor care trebuie să suporte consecințele implementării soluției (rezistența la schimbare stă în firea omului!); rareori este clar ce anume trebuie urmărit pe parcurs sau ce demonstrează că soluția adoptată este cea optimă; adeseori implementarea soluției unei probleme este o sursă de numeroase alte probleme. Și aici comunicarea manager-subordonat este esențială.

Ce puteți face pentru a evita aceste "capcane" ce pot să apară în rezolvarea rațională a problemelor și care sunt cu atât mai periculoase cu cât problema de rezolvat este mai puțin obișnuită?

Dacă vă aflați în fața unui astfel de pericol vă sfătuim să:

- definiți problema în mai multe feluri (chiar și conflictuale);
- amplificați procesul de generare de soluții prin generarea chiar și de soluții neobișnuite, ciudate, aparent absurde, prin elaborarea de noi idei pe marginea alternativelor propuse;
- folosiți tehnici de stimulare a creativității.

Această abordare este caracteristică rezolvării creative a problemelor.

4.3.2. Procesul creativ

Rezolvarea creativă a problemelor presupune în general mai multe etape, după cum se va arăta în continuare.

- PREGĂTIREA este etapa care include strângerea de date, definirea problemei, generarea de alternative și analizarea atentă a tuturor informațiilor, inclusiv a alternativelor de soluții propuse. Este "piatra de încercare" a celui care dorește să rezolve în mod creativ o problemă și sfaturile de mai sus se referă tocmai la această etapă.
- INCUBAȚIA este etapa care implică o activitate mentală la nivel de subconștient. Mintea este lăsată liberă să combine imagini și gânduri aparent necorelate, în căutarea neforțată a soluției.
- INSPIRAȚIA este etapa în care soluția apare în minte și este formulată verbal.
- VERIFICAREA este etapa finală în care se face evaluarea soluției prin raportare la standarde de acceptabilitate stabilite anterior.

BCU IASI

Gândirea creativă poate fi stimulată prin adoptarea, la nivel individual, a unui mod de gândire diferit de cel tradițional și prin utilizarea unor tehnici de grup, după cum vom arăta în continuare. Pentru a afla și despre alte tehnici de stimulare a creativității vă recomandăm, de exemplu, cartea lui J.D.Couger, "Creative Problem Solving and Opportunity Finding" [Boyd&Fraser Publishing Company, Danvers, 1994].

4.3.3. Poate omul să rezolve corect problemele ?

Până acum, în parcurgerea procesului de rezolvare a problemelor și luare a deciziilor, am presupus că oamenii sunt capabili să înțeleagă corect și complet realitatea și să acționeze în mod eficace asupra ei. Există însă și trei direcții de gândire care pun la îndoială această capacitate umană și care au o cu totul altă filozofie privind rezolvarea problemelor. Nu este lipsit de interes să acordăm puțină atenție și acestora, lăsând la latitudinea dvs. să decideți cine și în ce situație are dreptate.

Jay Forrester ["World Dynamics", Wright-Allen Press, Massachusetts, 1971], adeptul analizei raționale, a folosit modele matematice complexe rulate pe calculatoare puternice pentru a analiza dinamica unor ramuri industriale, tendințe globale ale populației globului, efecte ale poluării resurselor etc.

El susține că omul poate analiza doar o mică parte a problemei, deoarece creierul uman este relativ simplu și astfel oamenii depind în mare măsură de intuiție, în timp problemele sunt de obicei sisteme mari, complexe și se comportă "contraintuitiv". Omul nu poate intui efectele de ordinul doi sau trei în reacțiile pe care soluția la problemă le determină.

De exemplu, pentru a distruge anumiți dăunători, se folosește substanța numită DDT. Dar această substanță ucide și alte insecte, pe care omul nu dorește să le extermine, deoarece au un rol benefic pentru echilibrul ecologic. Mai mult, DDT-ul, prin intermediul solului și al apei, pătrunde în legumele pe care le consumă oamenii, favorizând apariția cancerului.

Soluția problemei cu dăunătorii a fost DDT-ul care este într-adevăr eficace în omorârea acestora, dar soluția cu DDT-ul poate produce și efecte de ordin următor: dezechilibru ecologic, afectarea sănătății etc.

Numai calculatoarele, spune Forrester, pot reprezenta intercorelările dintre sutele de variabile ale unui sistem complex. Problema trebuie modelată deci pe calculator, folosind modele cantitative ca, de exemplu, analiza sistemelor și cercetarea operațională.

Un al doilea grup, având-l ca inițiator pe Charles Lindblom ["The Science of Muddling Through", Free Press, Massachusetts, 1972], este de acord cu ideea limitelor umane, observând însă că nu orice persoană care are de rezolvat o problemă poate să o modeleze și să o ruleze pe calculator. Oamenii, luptători bravi într-un univers care îi depășește, sunt suficient de înțelepți să își dea seama că acest univers este prea mare

pentru ei, că nu pot obține niciodată suficientă informație, că obiectivele nu pot fi niciodată suficient de clare, că strategiile sunt simple fantezii. Deci, în mod natural și normal, iraționalitatea predomină.

Mașinile, materialele, banii se pot mai ușor cuantifica și deci controla în mod rațional. Oamenii sunt însă iraționali în cea mai mare parte a timpului. Concluzie: atunci când aveți de a face cu oamenii, nu încercați să le modelați comportamentul pe calculator. În situațiile în care informația este fie prea puțină, fie prea multă, nu încercați să găsiți soluția prin modelare pe calculator. Bazați-vă pe experiența, pe "iraționalitatea", pe "intuiția" umană. Riscați mai puțin să greșiți, spune Lindblom.

Dacă aveți suficient control asupra unei situații, are rost să încercați să analizați rațional problema; dacă nu aveți decât puțin control, vă pierdeți doar vremea. În situațiile foarte noi, despre care nu știți decât foarte puțin, sau în situațiile complet cunoscute în care este "întronată" tradiția, regula, nu are nici un rost să vă bazați pe analiza rațională a lui Forrester.

Al treilea grup de gânditori, care de asemenea nu au încredere în capacitatea omului de a rezolva probleme, sunt adepții lui Murphy. Punctul lor de vedere despre univers este unul foarte pesimist. Ei consideră absurditatea ca fiind legea fundamentală: "dacă ceva poate merge prost, cu siguranță o va face". Multe din "legile lui Murphy" sunt pline de umor, dar umorul trebuie întotdeauna luat în serios, deoarece este vârful icebergului unei intuiții, al unei înțelepciuni la care altfel nu avem acces. Redăm în continuare câteva din aceste legi care ne pot pune pe gânduri.

- "Nimic nu este vreodată atât de simplu precum pare".
- "Orice va dura mai mult decât te aștepți".
- "Principala cauză a problemelor este soluția".
- "Fazele unui proiect sunt: bucuria, dezamăgirea, confuzia, căutarea vinovaților, pedepsirea nevinovaților, recompensarea celor care nu s-au implicat".
- Legea de aur a artelor și științelor este: "cine are aurul face legea".

4.3.4. Gândirea laterală și gândirea verticală

Edward de Bono, în lucrarea sa "Lateral Thinking for Management", introduce noțiunile de gândire verticală (rațională) și gândire laterală (creativă), ambele moduri de gândire fiind indispensabile managerului. Vom prezenta în continuare câteva din caracteristicile acestora, așa cum le scoate în evidență autorul.

Gândirea verticală este continuă, pleacă direct de la o stare a informației la altă stare a ei, respectând continuitatea, la fel cum pentru construirea unui turn se pune piatră peste piatră, fără a lăsa spații goale.

Pe de altă parte, una din caracteristicile gândirii laterale este tocmai discontinuitatea.

Dacă în gândirea verticală un lucru urmează direct din altul și trebuie să se justifice, în gândirea laterală se pot face, deliberat, "salturi" în gândire care nu trebuie justificate neapărat.

Ca urmare, în gândirea verticală existența unei zone neclare în procesul de gândire deranjează procesul; în gândirea laterală se încearcă tocmai crearea acestor întreruperi, pentru a putea să ne debarasăm de ideile vechi.

În gândirea verticală concluzia vine după parcurgerea dovezilor; în gândirea laterală concluzia poate apărea în urma unui "salt" într-o poziție de unde lucrurile se văd altfel, într-un mod nou, original, care trebuie doar să se dovedească a fi eficace.

Gândirea verticală este selectivă, are nevoie să evalueze și să judece încă de la început, să dovedească și să stabilească relații. Pe de altă parte, gândirea laterală este generativă, susține că nu există o singură soluție corectă și este mereu în căutare de soluții mai bune; nu vrea să dovedească ceva, ci doar să exploreze, să genereze.

Acolo unde gândirea laterală este preocupată de schimbare și mișcare, gândirea verticală este preocupată de stabilitate și de găsirea răspunsului corect pe care te poți baza. Gândirea verticală caută răspunsuri, în timp ce gândirea laterală caută întrebări.

Gândirea verticală afirmă "acesta este cel mai bun mod de a privi lucrurile"; gândirea laterală afirmă "să încercăm să generăm și alte moduri de a privi lucrurile"; gândirea verticală judecă ce este corect și se concentrează asupra soluției considerate corecte; gândirea laterală caută alternative.

Gândirea verticală folosește informația pentru sensul pe care îl are, iar gândirea laterală pentru rolul ei în generarea de noi idei. Gândirea verticală este analitică, interesată de unde provine o idee, de ce o idee nu este bună, pentru a o putea elimina; gândirea laterală este provocativă, incitantă, interesată încotro duce o anumită idee, ce anume se poate face cu o idee (nu ce este rău în ea, ci ce se poate scoate bun din ea).

Gândirea verticală se concentrează pe ceea ce este relevant, iar restul se respinge. Alegerea a ceea ce este relevant depinde însă de modul inițial în care s-a definit problema. Gândirea laterală nu respinge nici o idee ab initio și încurajează intervenția din exterior pentru a facilita generarea de idei noi (ideile nu se pot schimba din interiorul gândirii vechi).

Gândirea verticală se îndreaptă spre direcțiile cele mai posibile, pe căi și după modele bine stabilite; ea nu caută idei noi. Gândirea laterală explorează direcțiile mai puțin evidente. Ea caută idei noi, dar nu pentru că noutatea ar avea valoare în sine, ci deoarece sentimentul de certitudine în legătură cu o idee poate masca existența unei idei și mai bune. Prin explorarea a ceea ce se află în spatele a ceva evident se pot găsi idei noi.

Gândirea verticală este un procedeu care promite cel puțin un rezultat minim, strâns corelat cu definirea problemei de la care s-a pornit. Prin gândire laterală se poate ajunge însă la un rezultat genial, nou, surprinzător, sau poate nu se ajunge la nici un

rezultat. În acest sens este un proces deschis. Dacă prin gândire laterală nu se obține răspunsul, se poate reveni la răspunsul obținut prin gândire verticală.

Gândirea laterală în procesul de decizie sau de rezolvare de probleme este indicată atunci când trebuie schimbată direcția de acțiune, trebuie găsit un nou produs, soluții sau idei originale, când este necesară debarasarea de modurile de abordare vechi. Gândirea laterală poate genera o idee nouă care se poate apoi prelucra prin gândire verticală. Când prin gândirea verticală se ajunge la un punct mort, se revine la gândirea laterală.

Așadar, în funcție de caracteristicile problemei pe care o aveți de rezolvat și ale deciziei ce trebuie luată, puteți folosi alternativ atât gândirea laterală, creativă, cât și cea verticală, analitică.

4.3.5. Căi de stimulare a creativității

În procesul de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor, creativitatea este adeseori inhibată de mai mulți factori asupra cărora ne vom opri în continuare.

INHIBITORI AI CREATIVITĂȚII

Limbajul, expresiile, comentariile folosite pot restrânge și devia creativitatea.

Expresii ca: "este cu totul utopic ceea ce propuneți", "nu avem timpul necesar pentru a filozofa pe marginea problemei", "nu de idei ducem noi lipsă", "conducerea nu va accepta", "s-a mai încercat, nu se poate" ucid cu siguranță orice tendință a grupului de a fi creativ.

Analizați, prin comparație, efectul probabil al unor afirmații de genul: "nu vă opriți la prima idee bună, cu siguranță există altele și mai bune", "puneți-vă cât de multe întrebări la care nu puteți răspunde și veți descoperi că nu există imposibilul!", "o idee absurdă este întotdeauna mai bună decât nici o idee", "fiți mai îngăduitori cu ideile altora, s-ar putea să aibă dreptate", "prevedeți-vă viitorul, în loc să fiți surprins de el", "incertitudinea este o condiție a creativității". Învățați să vă apărați ideile, deoarece, cu cât sunt mai originale, cu atât lumea va fi mai reticentă față de ele.

Stereotipiile conceptuale se manifestă, de exemplu, prin: definirea problemei într-un singur mod, folosirea unui limbaj redus și lipsit de nuanțare, prezentarea problemelor ca fiind variațiuni ale unor probleme anterioare, nefiltrarea informației, lipsa de curiozitate, tendința de a acționa doar sub presiunea timpului sau a evenimentelor, de a reacționa la condiții, în loc de a gândi înainte, de a prevedea, de a acționa din proprie inițiativă.

Crezurile, obiceiurile, ideile preconcepute, educația etc. pot constitui alți inhibitori ai creativității.

Abilitatea de a rezolva probleme poate fi mult redusă de emoții și sentimente. Când oamenii sunt nervoși, se simt atacați verbal sau amenințați, nu sunt dispuși la o

atitudine creatoare în rezolvarea de probleme sau nici măcar să încerce să o rezolve în vreun fel. Ei tind să atace verbal ca reacție de răspuns sau să apere o poziție pe care o adoptă ad-hoc ca fiind proprie (deși de fapt nu este).

Pentru a rezolva în mod creativ problemele aveți nevoie de flexibilitate, de abilitatea de a crea și memora idei și asociații de idei, de a folosi corect un limbaj bogat și complex, de originalitate și mod unic de a vedea lucrurile.

Câteva din cele mai frecvent utilizate tehnici de stimulare a creativității sunt amintite mai jos ["Training Manual for Creative Problems", U.S.Civil Service Commission, St.Louis Regional Training Center, 1980].

BRAINSTORMING

Este o tehnică de generare de idei originale în grup (inventată de Alex Osborne), bazată pe respectarea distincției clare între două faze: în prima fază are loc exprimarea liberă a ideilor, fără a le judeca sau evalua calitatea; în a doua fază se face evaluarea calității ideilor, după ce toate ideile au fost produse și înregistrate. Obiectivul metodei este acela de a crea o atmosferă de gândire liberă, asociativă, în care ideile sunt stimulate de auzirea ideilor celorlalți.

Vă recomandăm în continuare câteva reguli de bază pentru brainstorming.

- Persoanele care participă în procesul de brainstorming trebuie să aibă cunoștințele și motivația necesare în legătură cu problema/situația în discuție. Subiectul pentru brainstorming poate fi anunțat chiar cu o zi înainte, pentru a da participanților posibilitatea de a medita pe marginea lui.
- Dacă dvs. sunteți liderul procesului de brainstorming, aveți un rol de "catalizator": explicați regulile, stimulați pe membrii grupului să contribuie la generarea de idei; definiți problema/situația în termeni neutri, evitând ca prin modul de formulare să sugerați vreo soluție sau direcție de urmat.
- Sala în care are loc activitatea trebuie să asigure un mediu confortabil și fără întreruperi sau alte perturbații. Este optimă așezarea participanților în semicerc.

Privind desfășurarea procesului în prima fază, vă sugerăm cele ce urmează.

- Stabiliți un interval de timp în care se pot genera idei, nu mai mare de 10-15 minute.
- Pe măsură ce participanții vin cu idei, cineva ("scribul") le notează vizibil pentru toți, de exemplu, pe tablă sau flip chart.
- Dacă grupul are ezitări în demararea procesului, efectuați "încălzirea", de exemplu, astfel: solicitați ca toți membrii grupului să noteze pe o hârtie, timp de 5 minute, cât mai multe utilizări ale unui obiect (scaun, cărămidă, creion etc.); cel care are cea mai lungă listă o va citi celorlalți și apoi se adaugă la listă ceea ce nu cuprinde, dar a fost notat de ceilalți. Repetați

exercițiul cu diverse alte obiecte până când fiecare poate produce un flux de idei pe orice temă. Dacă pe parcursul procesului de brainstorming entuziasmul începe să scadă, faceți o pauză.

- Grupurile trebuie să nu depășească 7-8 membri, incluzând scribul și liderul.
- Un grup care începe să lâncezească sau ai cărui membri sunt inhibați, trebuie divizat în perechi care să discute problema și abia apoi să se reia procesul. Încurajați grupurile restrânse să se întreacă în a genera cât mai multe idei.
- Evitați exprimarea oricărei păreri sau observații (din partea dvs. sau a oricărui participant) pe tot parcursul generării de idei.
- Acceptați absolut orice idee, chiar și pe cele ieșite, aparent, din limitele posibilului (în percepția dvs. la acel moment).
- Stimulați generarea de cât mai multe idei prin asociere; când considerați că le-ați epuizat pe toate, mai încercați o dată, propunând generarea de idei și mai îndrăznețe decât prima oară.

În faza a doua vă recomandăm cele ce urmează.

- După ce toate ideile au fost notate, solicitați trierea acelor idei care nu au relevanță pentru problema de interes sau care sunt evident absurde. Ideile care se suprapun, le considerați o singură dată.
- Luați ideile pe rând și evaluați utilitatea lor pentru problema de interes. Stabiliți o ierarhie a valorii lor; încurajați pe fiecare membru al grupului să identifice soluția cea mai bună; comparați și discutați sugestiile lor. Impuneți ca orice discuție să se desfășoare strict pe marginea ideii și nu a persoanei care a propus-o.

BRAINWRITING

Diferă de brainstorming prin aceea că generarea ideilor și reținerea lor se face direct în scris. Avantajul constă în reducerea efectului participanților care tind să domine discuția. Procedura este cea descrisă în continuare.

- Problema/situația este notată în partea superioară a unor foi de hârtie care se distribuie fiecărui participant.
- Participanții notează o posibilă soluție, fiecare pe foaia lui, după care se strâng toate foile.
- Foile se redistribuie apoi la întâmplare, urmărind însă ca să nu revină foaia proprie la nici unul dintre participanți.
- Când primește hârtia, participantul este rugat să noteze 3 aspecte interesante legate de ideea notată.
- Foile se adună și se redistribuie din nou (nimeni nu trebuie să primească o foaie pe care a avut-o înainte).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Procedeul cu "notează 3 aspecte interesante legate de idee" se poate relua de mai multe ori.
- Foile se adună și se redistribuie cu rugămintea ca fiecare participant să răspundă la întrebarea "ce lipsește din idee, cum ar putea fi făcută mai folositoare". Procedeul se repetă încă o dată, după care foile se adună și se redistribuie pentru ultima oară. Participanții sunt întrebați: "Presupunând că nu costul ar fi problema, ce ar trebui să se întâmple pentru ca ideea să funcționeze?".
- Se adună foile și se dactilografiază. Acestea vor conține suficiente informații pentru a sprijini procesul de decizie.

TEHNICA GRUPULUI NOMINAL (Nominal Group Technique)

Se numește astfel deoarece este vorba de un grup format pentru rezolvarea unei probleme. Se poate aplica și în cazul mai multor persoane care nici nu se cunosc între ele. Tehnica preia ceea ce este mai bun în brainstorming și în brainwriting, deoarece presupune generarea individuală a listei de idei sub formă scrisă, notarea vizibilă a acestora și discuții pentru clarificare, sortare, grupare, discuții care pot genera alte idei. Se reduc factorii de inhibiție, dar se păstrează transmiterea ideilor în grup, ceea ce stimulează noi idei.

Procedura este descrisă în cele ce urmează.

- Facilitatorul solicită fiecărui participant să genereze o listă proprie de cât mai multe idei ca răspuns, de exemplu, la o întrebare sau ca soluție la o problemă.
- Se face apoi o listă comună, vizibilă, luând pe rând de la fiecare câte o idee (răspuns la întrebare), până când au fost notate toate ideile. Dacă aceeași idee vine de la doi sau mai mulți participanți, se notează o singură dată.
- Se discută fiecare idee în parte, pentru clarificare și pentru stimularea altor idei. Se permit numai afirmații care clarifică ideea, dar nu și cele care o critică.
- După ce toate ideile au fost clarificate, se cere fiecărui participant să facă o listă cu 5 (de exemplu) dintre ideile pe care le consideră ca fiind cele mai importante, prin acordarea de puncte de la 1 la 5 (ideea cea mai bună valorează 5 puncte).
- Se preia de la fiecare participant, câte una pe rând, cele 5 idei cu punctajele corespunzătoare ca și înainte sau ele se pot scrie pe câte o fișă care apoi, nesemnată, se predă celui care conduce procesul. Acesta va trece la însumarea punctajului total obținut de către fiecare idee. Se aleg cele 5 idei cu punctaj maxim. Acestea reprezintă prioritățile așa cum le vede grupul.

Această tehnică este foarte utilă atunci când, de exemplu, conducerea dorește să stabilească noi proceduri sau regulamente, să ia decizii care afectează un grup mai

mare de subordonați, pentru identificarea unor probleme majore în organizație; în general, se aplică ori de câte ori este vorba despre explorarea unui "teritoriu" necunoscut.

TEHNICA DELPHI

Este o tehnică de rezolvare de probleme în grup care nu necesită prezența într-un loc a tuturor participanților; aceștia sunt de obicei experți internaționali într-un domeniu. Procesul se inițiază prin trimiterea de chestionare care sondează opinia experților într-o anumită problemă. Chestionarele se prelucrează centralizat, incluzându-se toate contribuțiile de idei. Se redistribuie chestionarul general, solicitându-se ca, pe baza unor criterii date, ideile să fie evaluate de către participanți. A treia fază de chestionare conține rezultatele, mediile, ierarhizările și zonele de consens. Se cere participanților să revizuiască ideile anterioare în lumina noilor date. Un chestionar final include toate evaluările, consensul și problemele de dezacord.

Pentru detalii în legătură cu aceste tehnici se poate consulta, de exemplu, lucrarea lui A.Van de Ven, A.L.Delbecq, D.H.Gustavson, "Group Techniques for Program Planning" [Foresman, Glenview, Ill, 1965].

TEHNICI DE FORȚARE A GÂNDIRII

A.F.Osborne ["Wake Up Your Mind", C.Scribner's Sons, New York, 1980] propune trecerea în revistă a tuturor aspectelor unei probleme, a posibilităților, a constrângerilor etc., pe baza unor LISTE. O astfel de listă poate conține, de exemplu, întrebări ca și cele de mai jos:

- Cum s-ar putea folosi (un produs, de exemplu) altfel?
  - așa cum este acum;
  - dacă se modifică;
  - ...
- Asemănare?
  - ce altceva se aseamănă cu ce avem noi;
  - ce alte idei ne vin în legătură cu aceasta;
  - ce este mai mult sau mai mare;
  - ...
- Minimizare?
  - ce poate fi redus;
  - ce să eliminăm;
  - ce să desfacem în elemente mai mici;
  - ...
- Inversare?
  - ce este opus;

BCU IASI/CENTRUL DE LIBRARY

– dacă răsturnăm totul;
– dacă întoarcem pe dos;
– ...

Alte astfel de titluri de grupuri de variațiuni pe aceeași temă pot fi, de exemplu:

– Modificare?
– Mărire?
– Substituire?
– Rearanjare?
– Combinare?

TEHNICA CONEXIUNILOR FORȚATE este o altă tehnică de forțare a gândirii. Gândiți-vă la un obiect pe care trebuie să-l reproiectați. Faceți o listă care are ca și cap de linie atributele acestui obiect și alternativele acestora. După ce, printr-un proces similar cu brainstormingul sau cu gândirea laterală, scrieți cât mai multe alternative pentru atributele obiectului (fără a fi preocupat de calitatea alternativelor), începeți să le analizați și să uniți printr-o linie acele atribute care vi se par cele adecvate. Obțineți astfel descrierea obiectului pe care doreați să-l proiectați, având caracteristici care altfel poate nu v-ar fi trecut prin minte.

TEHNICA METAFOREI poate fi întrebuințată pentru a obține o perspectivă "proaspătă" asupra unei situații. În acest context, o metaforă este un termen sau o expresie aplicată unui alt termen, cu care nu este în legătură, pentru a crea astfel o relație netradițională. Metaforele șocante ne ajută să reorganizăm conexiuni care deschid noi perspective. Metaforele pot fi folosite pentru a analiza diferite situații (de exemplu, climatul organizațional poate fi sugerat de peisaje, anotimpuri, animale). Titlul cărții lui H.Mackay, "Înotând cu rechinii fără a fi mâncat de viu", sugerează, printr-o metaforă, caracteristicile mediului de afaceri.

4.3.6. Tehnica scenariului

Tehnica scenariului îi face pe oameni conștienți de intercorelarea care există între evenimente și crește eficacitatea brainstormingului dacă acesta se aplică în continuare.

În legătură cu o aceeași soluție, plecați de la aceleași conditii sau foarte puțin diferite și imaginați, dvs. și ceilalți membri ai grupului, cum vor decurge lucrurile după implementarea acelei soluții. Cu siguranță că, deși plecați de la aceleași condiții, finalul scenariilor va diferi mult (istoria s-ar fi putut întâmpla în multe alte feluri, de fapt nu există un viitor, ci doar viitoruri posibile).

Se pot scrie scenarii optimiste sau pesimiste, scenarii pentru "situația cea mai bună" sau "situația cea mai proastă", scenarii cu probabilitate mică sau mare de realizare etc.

4.3.7. Stimularea climatului de creativitate

Atitudinea creativă la nivel de grup, climatul de creativitate pot fi generate, pe de o parte, prin atitudinea și nivelul dvs. de creativitate în calitate de manager și abilitatea de a face apel la diferite tehnici de stimulare a creativității. Pe de altă parte, depinde de comportamentul dvs. de comunicare și de stilul de management. Puteți stimula creativitatea prin acțiuni permanente ca și cele menționate în continuare.

- Puneți oamenii să lucreze în echipe, dar lăsați-i să lucreze și individual; formați echipe heterogene.
- Încurajați ideile minoritare și rolul de "avocat al diavolului".
- Separați grupurile sau subgrupurile care se concurează.
- Dacă este cazul, comunicați în permanență cu beneficiarii produselor sau serviciilor dvs.; aflați ce doresc, ce se așteaptă de la produsele sau serviciile dvs.
- Delegați responsabilități și putere de decizie și faceți pe subordonați răspunzători de ducerea lor la bun sfârșit.
- Recompensați pe cei care vin cu soluții inovative la probleme, dar și pe cei care sprijină activitatea acestora.

STUDIU DE SITUAȚIE

Când dna R a fost promovată ca șef al compartimentului de marketing care este format dintr-un grup de 7 persoane, atât fostul șef, acum promovat și el, cât și directorul au informat-o în legătură cu cazul-problemă al dlui V. Se încercase tot ce se putea și tot ce "scria la carte" pentru a-l face să se alinieze disciplinei și activităților grupului, dar fără nici un rezultat. Mai mult, atitudinea dlui V afecta în mod negativ și pe ceilalți din grup. În concluzie, o sfătuiau să "scape" de el, dacă vrea să meargă treaba.

După ce a mai pus câteva întrebări și a studiat dosarul lui V, R știa că: s-a discutat direct cu V, a fost îndrumat și sfătuit și a fost trimis la un curs de specializare; imediat după aceste acțiuni situația se îndrepta, după care se revenea din nou la situația anterioară.

R se întreabă acum dacă ar trebui să urmeze sfatul șefilor ei? Poate că stilul ei va aduce unele schimbări ale situației. Poate ar trebui să asculte și ceea ce are de spus V.

R se află în fața unei probleme dificile, cu implicații multiple, și trebuie să analizeze cu multă grijă toate alternativele înainte de a lua o decizie.

Punându-vă în situația dnei R, cum ați rezolva problema?

1. Începeți prin definirea problemei și parcurgeți toate etapele până la luarea deciziei.
2. Întocmiți planul de implementare a deciziei.

Capitolul 5

COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL GRUPULUI MIC

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

5.1. Conținutul și procesul comunicării în grup 114
5.1.1. Funcțiunile comunicării în grup 115
5.1.2. Cadrul emoțional al comunicării în grup 116
5.1.3. Modul de comunicare 117
5.1.4. Climatul comunicării în grup 119
5.2. Ședința 119
5.2.1. Funcțiunile și felurile ședințelor 120
5.2.2. Pregătirea ședinței 121
5.2.3. Conducerea ședinței 124
5.2.4. Controlul procesului 125
5.3. Gândirea și luarea deciziilor în grup 129
5.3.1. Dezavantajele gândirii colective 129
5.3.2. Reducerea dezavantajelor gândirii colective 130
STUDIU DE SITUAȚIE 131

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În Cap.4 am vorbit deja despre luarea deciziilor și rezolvarea problemelor în grup, despre tehnici de stimulare a creativității și despre comportamente de comunicare ce pot inhiba creativitatea grupului. De aceea, în cele ce urmează ne vom referi doar la aspectele comunicării în grup relevante pentru combinarea sinergică a valorii umane și profesionale a membrilor grupului (contribuția grupului este mai valoroasă decât suma contribuției indivizilor).

Ne vom opri și asupra unei forme extrem de răspândite de comunicare în grup - ședința.

5.1. Conținutul și procesul comunicării în grup

Multe dintre dificultățile care apar în activitatea unui grup sunt corelate nu atât cu "ceea ce face" grupul, ci cu "cum face" grupul o anumită activitate. Aceasta se oglindește direct, pe de o parte, în conținutul comunicării (despre ce vorbește grupul), iar pe de alta, în procesul comunicării (cine vorbește cu cine și cât, cât de des, stilul, tonul comunicării etc.) [M.Hardaker, B.K.Ward, "How to Make a Team Work", Harvard Business Review 65 #.6, 1987, p.112].

Modul în care are loc comunicarea în cadrul grupului (pe durata ședințelor sau a oricăror tipuri de discuții, a rezolvării problemelor și luării deciziilor) constituie reflectări concrete ale relațiilor de grup.

Conținutul unei discuții poate fi adesea un indiciu în legătură cu problemele grupului, în următorul sens:

- discuții despre probleme de autoritate pot indica un conflict legat de cine este liderul în grup;
- discuții despre ineficacitatea ședințelor pot indica insatisfacția membrilor grupului în legătură cu performanța realizată;
- dacă se discută despre existența de personal care nu este de folos nimănui în organizație înseamnă, probabil, că membrii grupului nu sunt satisfăcuți cu rolurile îndeplinite etc.

Putem analiza comportamentul de comunicare în grup din mai multe puncte de vedere:

- prin prisma funcțiunilor comunicării;
- a modului în care membrii participă în procesul de comunicare;
- a modului în care se exercită influența și de către cine în cadrul discuțiilor de grup;
- a climatului comunicării în cadrul grupului;
- a atitudinilor de includere/neincludere în grup;
- a implicării și
- a sentimentelor etalate în cadrul discuțiilor.

Să vedem în continuare, în mod concret, la ce concluzii ne poate conduce analizarea acestor aspecte ale comunicării în cadrul grupului.

5.1.1. Funcțiunile comunicării în grup

Atunci când un membru al grupului comunică, o face fie în vederea rezolvării unei sarcini a grupului, fie pentru a crea sau îmbunătăți o relație cu sau între membrii grupului, fie pentru a-și satisface anumite nevoi personale sau scopuri necorelate cu grupul.

De exemplu, comportamentul orientat spre REZOLVAREA SARCINII, specific comunicării în grup, se poate manifesta prin:

- propunerea de sarcini sau obiective, definirea unei probleme a grupului, sugerarea de proceduri sau idei pentru rezolvarea unei probleme;
- solicitarea de informații sau opinii, idei, sugestii, fapte relevante; întrebări în legătură cu sentimentele sau valorile personale;
- furnizarea de informații, opinii, idei, sugestii, prezentarea de fapte, afirmații în legătură cu anumite crezuri;
- clarificarea și dezvoltarea ideilor, sugestiilor, interpretarea acestora, lămurirea confuziilor, termenilor, indicarea de alternative;
- sintetizarea ideilor, sugestiilor, concluziilor, după ce grupul le-a discutat, supunerea spre aprecierea grupului a unei decizii sau a unor concluzii;
- testarea consensului prin întrebări.

Comportamentul de comunicare îndreptat spre MENȚINEREA RELAȚIILOR bune în grup se poate manifesta, de exemplu, prin:

- încercări de a reconcilia dezacorduri, de a reduce tensiunea, de a-i determina pe membrii grupului să își exploreze diferențele care îi caracterizează;
- păstrarea căilor de comunicare deschise, facilitarea participării altora la discuții, sugerarea de proceduri care permit împărtășirea de păreri personale;
- încurajarea discuțiilor prin atitudine prietenoasă, cooperantă și sugerarea acceptării contribuțiilor din partea celorlalți;
- sugerarea unui compromis atunci când propriile idei sau poziții sunt în joc, admiterea erorilor, încurajarea flexibilității în interesul coeziunii și dezvoltării grupului;
- testarea dacă grupul este satisfăcut cu procedurile existente, sugerarea de alte proceduri.

În calitate de manager trebuie să fiți conștient de faptul că orice grup, pentru a putea fi productiv, are nevoie de ambele feluri de comportamente de comunicare: care să sprijine îndeplinirea sarcinii grupului și care să sprijine relația dintre membrii grupului. Rolul dvs. este de a urmări realizarea unui echilibru adecvat între acestea. Tot în sarcina dvs. în calitate de manager cade și urmărirea realizării funcțiunii comunicării de

grup legată de satisfacerea nevoilor individuale ale membrilor grupului (Cap.2). Din "jocul" acestor elemente ale comunicării în grup va rezulta cadrul emoțional în care se va desfășura activitatea grupului și la care ne vom referi în continuare.

5.1.2. Cadrul emoțional al comunicării în grup

Procesele descrise până acum aparțin încercării grupului de a lucra ca entitate. Există însă numeroase forțe active în cadrul unui grup, legate de obicei de satisfacerea unor nevoi și interese individuale, care pot influența munca grupului și care reprezintă un fel de "subteran" emoțional al vieții lui. Sentimentele generate de acest conținut emoțional apar în orice interacțiune dintre membrii grupului. Când acest conținut emoțional nu este luat în considerare, pot apărea o serie de comportamente care interferă cu bunul mers al activității grupului. Ca manager nu vă puteți permite să îl neglijați și nici nu puteți să îl îndepărtați. Trebuie să-l recunoașteți, să-i înțelegeți cauzele și, pe măsură ce grupul se dezvoltă, trebuie să creați condițiile care să permită canalizarea acestor energii emoționale în direcția efortului productiv al grupului.

Problemele de natură emoțională pot fi depistate mai ales printr-o bună observare și înțelegere a limbajelor neverbale. Iată în continuare câteva exemple de probleme cu "dedesubt" emoțional.

- Problema identității - cine sunt eu în grup, cum mă prezint în fața celorlalți, ce rol ar trebui să joc în grup?
- Problema controlului - cine are puterea, câtă putere, cât control, câtă influență am eu sau am nevoie să am?
- Problema obiectivelor - care din nevoile și obiectivele mele pot fi satisfăcute în cadrul grupului; la care din obiectivele grupului pot adera?
- Problema acceptării - sunt acceptat ca membru al grupului, le place de mine, îmi place de ei, cât de mult doresc să mă apropii de ei?

Fiecare din problemele de mai sus pot crea tensiuni și conflicte, mai ales în grupurile nou formate. Modul în care fiecare se va comporta este o rezultantă a răspunsurilor pe care le găsește întrebărilor de mai sus. Comportamentul de comunicare va fi modul de exteriorizare, de transmitere și de recepționare a acestor probleme.

Diferiți membri vor reacționa diferit și vor genera reacții diferite ale membrilor grupului. Calitatea comunicării, în special abilitatea de a comunica suportiv, empatic, își va pune puternic amprenta asupra tuturor acestor probleme cu "dedesubt" emoțional, influențând modul în care se vor rezolva conflictele și tensiunile.

Reacțiile la probleme ca cele de mai sus se pot concretiza prin:

- emoții ostile, agresive - mânie, ură, dușmănie, tendința de impunere;
- emoții afectuoase - simpatie, prietenie, dorința de a ajuta, nevoia de afiliere;
- negarea tuturor emoțiilor - retragere, folosirea exclusivă a gândirii logice, raționale.

Membrii grupului adoptă diferite căi de reducere a tensiunii și de exprimare a reacțiilor emoționale, în funcție de personalitatea fiecăruia și de contextul situației. Acceptarea emoțiilor ostile, dar negarea celor afectuoase (manifestată, de exemplu, prin expresii de genul "hai să vedem cine are dreptate") poate răspunde nevoilor unora dintre membrii grupului, dar rămâne nesatisfăcută nevoia de prietenie, simpatie, afiliere a altora. Acceptarea emoțiilor afectuoase și negarea celor ostile (manifestată, de exemplu, prin expresii de genul "hai să nu ne certăm, mai bine să ne ajutăm unul pe celălalt") asigură împărtășirea afecțiunii, dar nu poate tolera ostilitatea, lupta. Negarea tuturor emoțiilor ("hai să fim serioși și să gândim logic") nu poate rezolva nici emoțiile ostile, nici pe cele afectuoase, ci blochează canalele de comunicare și izolează pe cel apostrofat.

În general, MEMBRUL AFECTUOS va reuși să-și obțină căldura și intimitatea de care are nevoie, numai dacă în grup este acceptată dezvăluirea conflictelor, diferențelor, ele fiind și rezolvate. Acesta se va putea apropia de ceilalți membri numai dacă poate accepta ceea ce este diferit în comportarea acestora.

MEMBRUL OSTIL al grupului își va obține lumea sa de duritate și conflict numai dacă în grup există un climat de căldură și încredere în care aceste manifestări pot fi acceptate. În caz contrar el se va autoizola sau va sabota activitatea grupului, ambele situații fiind la fel de nedorite.

MEMBRUL RAȚIONAL al grupului va obține lumea sa logică numai dacă poate accepta că sentimentele sunt și ele fapte ce contribuie la înțelegerea situațiilor interpersonale.

Putem învăța să folosim în mod productiv resursele emoționale ale grupului, prin:

- acceptarea propriilor noastre sentimente și conștientizarea faptului că fiecare dintre noi este capabil de o gamă largă de sentimente ostile, agresive, dar și de afecțiune;
- apelarea la comunicarea suportivă în vederea înțelegerii comportamentului în grup și la nivel de sentimente, ca parte a realităților grupului;
- conștientizarea, prin experimentare și feedback, a consecințelor exprimării emoțiilor proprii, atât ostile, agresive, cât și afectuoase; aceasta ne va ajuta să ne dăm seama când este momentul potrivit pentru manifestarea emoțiilor și când trebuie să ne abținem;
- comunicarea empatică, în vederea conștientizării cauzelor emoțiilor altora, a evenimentelor care le declanșează, pentru a ne putea autocontrola mai bine într-o situație dată.

5.1.3. Modul de comunicare

Urmărind cu atenție PARTICIPAREA LA DISCUȚII a membrilor grupului (cine, cât de des, când și cu ce efect comunică), puteți trage unele concluzii importante în ceea ce privește viața grupului.

- Puteți considera ca semnal de alarmă în ceea ce privește "sănătatea" grupului dacă, în cadrul unei discuții sau ședințe, constatați participarea excesivă la procesul de comunicarea a unor membri sau a unei "tabere". Ei vor tinde să-și impună punctul de vedere, indiferent de valabilitatea lui, chiar și numai prin repetarea lui cu perseverență. Cei care nu participă, pe de altă parte, vor fi frustrați, alienați, nepăsători față de sarcinile grupului și chiar le vor sabota dacă nu cred în valabilitatea deciziilor.
- Schimbarea bruscă în nivelul de participare a unui membru pe parcursul unei ședințe poate constitui un semnal că ceva s-a întâmplat. Acest "ceva" are o explicație care poate fi importantă pentru bunul mers al activității grupului.
- Urmăriți cu atenție atitudinea adoptată de grup față de cei care nu participă la discuții; poate avea semnificație în legătură cu eficacitatea grupului ca entitate.

Participarea activă la discuții și EXERCITAREA DE INFLUENȚĂ asupra activității grupului nu sunt întotdeauna sinonime. Unii membri pot vorbi puțin și totuși să capteze atenția când iau cuvântul, iar ceea ce spun să fie acceptat imediat. Influența, la fel ca și participarea, sunt funcții de poziția în grup, de experiență, competență și, în oarecare măsură, de personalitate.

- Dezechilibrul în ceea ce privește influența diferiților membri ai grupului, mai ales în situațiile în care o anumită parte a grupului este în permanență neluată în seamă, este un semnal de alarmă în legătură cu eficacitatea grupului. Rezultatul poate fi ostilitatea și lipsa de aderare la obiectivele grupului. Cu cât un membru al grupului simte că a participat și contribuit mai mult la luarea unei decizii, cu atât el se va simți mai dispus să o implementeze.

Observarea modului în care se desfășoară procesul de ascultare în cadrul discuțiilor este un test foarte bun pentru a diagnostica "jocul" de influențe în grup și chiar "luptele" privind poziția de lider. Membrul grupului care are influența cea mai mare va fi întotdeauna ascultat cu atenție, nu va fi întrerupt, este fizic poziționat în capul mesei sau în centrul unui subgrup.

Răspunsul la întrebări, cine întrerupe pe cine, cine este ascultat fără a fi întrerupt și ale cui păreri le exprimă acesta, care membri sunt ignorați, de ce și ce idei exprimă etc. pot constitui indicii despre modul în care este distribuită puterea și influența în grup și dacă există "lupte" pentru obținerea acestora.

Observând aceste aspecte cu atenție, puteți interveni, de exemplu, prin punerea deschisă în discuție a problemei, prin solicitarea părerilor celor care sunt marginalizați și recunoașterea importanței reale a acestora.

5.1.4. Climatul comunicării în grup

Climatul comunicării în grup este o rezultantă a personalității fiecărui membru, a istoriei și experiențelor grupului ca entitate, a comunicărilor anterioare, a obiceiurilor, crezurilor, standardelor împărtășite în comun în procesul muncii, a modului în care dvs. ca manager îl conduceți. El poate diferi de la grup la grup, chiar în cadrul aceleiași organizații. Peste acest climat se va suprapune o componentă variabilă legată de sarcina specifică pe care o are de rezolvat grupul într-o anumită perioadă. Climatul comunicării influențează productivitatea grupului.

De exemplu, dacă problema de rezolvat este una care reclamă creativitate, soluții noi și colaborarea a numeroși experți chiar din afara grupului, atunci existența unui climat deschis, în care fiecare are ocazia de a participa și contribui, favorizează îndeplinirea sarcinii.

În alte situații însă, existența unui climat mult mai bine structurat poate încuraja obținerea unei soluții de calitate superioară, mai ales dacă priceperea, cunoștințele și experiența nu sunt distribuite egal între membrii grupului.

Competiția exacerbată, pe de altă parte, poate influența negativ procesul de luare a deciziilor în grup, deoarece stânjenește schimbul de informații și colaborarea între membri.

În nici o situație nu este indicat climatul în care problemele importante și conflictele nu se discută sau nu se explorează până la capăt sau în care calitatea muncii grupului este sacrificată pentru păstrarea relațiilor netulburate. A aluneca însă de partea cealaltă, a pierderii din vedere a importanței calității relațiilor, poate fi la fel de neproductiv. Din nou, modul în care dvs. ca manager percepeți ceea ce se întâmplă și strategia de comunicare pe care o veți adopta sunt salutare.

Productivitatea unui grup și satisfacția membrilor grupului sunt influențate de o serie de factori asupra cărora, în calitate de manager al grupului, nu puteți exercita control decât, eventual, limitat. Astfel de factori pot fi, de exemplu: poziția și relațiile grupului în contextul organizațional, mărimea grupului, caracteristicile individuale ale membrilor și compatibilitatea lor, capacitatea lor de a lucra în echipă și de a comunica, caracteristicile sarcinii pe care grupul o are de îndeplinit.

Puteți însă controla factori cum sunt: stilul de conducere, stilul de comunicare, modul de luare a deciziilor și de rezolvare a problemelor și a conflictelor, nivelul de motivare și de implicare a membrilor grupului, moralul grupului.

5.2. Ședința

Deprinderile de comunicare în grup sunt o rezultantă a deprinderilor de bază orientate spre scopurile specifice activităților de grup. În continuare vom analiza două din procesele specifice de comunicare în cadrul grupului: ședința și, în acest context, modalitățile de luare a deciziilor.

5.2.1. Funcțiunile și felurile ședințelor

Ședința îndeplinește funcții specifice care nu pot fi realizate prin nici o altă formă de comunicare. În măsura în care ea este eficace și eficientă, are un rol foarte important în procesul de management: ședința definește în modul cel mai simplu grupul, echipa, unitatea și conferă membrilor sensul identității colective.

Ședința este locul unde grupul revizuiește, aduce la zi sau adaugă la ceea ce știe ca grup. Fiecare grup își creează bagajul propriu de cunoștințe, experiențe, judecăți, obiceiuri. Este important ca fiecare membru al grupului să știe că și ceilalți membri ai grupului cunosc aceleași lucruri; multe se subînțeleg, nu trebuie repetate și dau sentimentul de unitate și apartenență. Posedarea în comun a acelorași informații, obiceiuri, experiențe contribuie la indeplinirea optimă a activității individuale și sporește mult eficiența comunicării interpersonale.

Între ședințe, fiecare membru acumulează cunoștințe noi care sunt "digerate" în timpul discuțiilor de grup și devin parte a "minții colective" a grupului. Această "minte colectivă" poate judeca mai bine sau mai rău decât fiecare membru în parte.

Ședința ajută pe individ să înțeleagă obiectivele grupului și modul în care munca fiecăruia poate contribui la succesul grupului. Ea creează în toți cei prezenți obligația de a se supune deciziilor luate în comun, chiar dacă nu sunt întru totul de acord cu ele. Decizia luată într-o ședință are mult mai multă autoritate și este cu efect de durată mai lungă decât cea transmisă simplu, sub formă de dispoziție, de sus în jos.

Oamenii doresc să fie consultați în diferite probleme care îi privesc; chiar dacă nu se face cum spun ei, dacă înțeleg rațiunea care sprijină o altă opinie, vor accepta decizia mult mai ușor.

Ședințele sunt adeseori singurele ocazii în care grupul există și lucrează ca entitate, când managerul apare și este perceput ca lider al grupului; sunt "arena" de etalare a rolului indivizilor, unde fiecare își dă seama de poziția relativă în grup.

În funcție de scop, ședințele pot fi de informare, de validare, de planificare sau stabilire de strategii, de luare de decizii, de evaluare a progresului unei acțiuni, de instruire, de celebrare a unor evenimente (sociale) etc.

Ședințele pot diferi și în funcție de mărimea grupului. Numărul optim de participanți este: 5-12 pentru luare de decizii, deci când este nevoie de discuții și colaborare; până la 40, pentru situații care presupun doar scurte intervenții din partea participanților; pentru scop strict de aducere la cunoștință sau în cazul unor evenimente sociale, se pot convoca un număr de participanți și mai mare.

Felul ședinței, deci și strategia de comunicare adoptată în cazul acestui tip de interacțiune pot diferi și în funcție de: frecvența de ținere a ședințelor, componența participanților (participanții lucrează împreună la același obiectiv sau la obiective diferite, fac parte din grupuri diferite, nu se cunosc), atitudinea și motivația participanților (cooperare sau competiție), modul de luare a deciziilor.

5.2.2. Pregătirea şedinţei

Eficacitatea şi eficienţa şedinţei ca formă de comunicare presupune o serie de abilităţi privind, pe de o parte, îndeplinirea obiectivelor şedinţei şi, pe de alta, conducerea procesului (desfăşurării) şedinţei.

Unii experţi în comunicare managerială consideră că cele două seturi de funcţiuni trebuie îndeplinite de persoane diferite, numite generic:

- LIDERUL (conducătorul) şedinţei - care are funcţiuni legate de obiective (stabilirea agendei, a modalităţii de desfăşurare a discuţiilor în cadrul şedinţei şi de luare a deciziilor) şi
- MODERATORUL (secretarul) şedinţei - care are funcţiuni legate de proces (asigurarea participării active şi productive a tuturor membrilor).

În cazul şedinţelor dificile este probabil indicat să se atribuie chiar mai multe roluri pentru a asigura o bună desfăşurare a acesteia, fiecare rol îndeplinind funcţiuni distincte (Anexa 5A). Rotaţia acestor roluri cu ocazia diferitelor şedinţe poate contribui la înţelegerea reciprocă, la coeziunea şi armonia grupului.

Să presupunem că dvs. aveţi sarcina să pregătiţi şedinţa. Această pregătire a şedinţei presupune parcurgerea a cinci etape, pe care le vom explicita în continuare.

STABILIREA OBIECTIVELOR

În această fază trebuie să vă puneţi întrebări de genul: este şedinţa într-adevăr necesară? Dacă da, ce se intenţionează să se realizeze cu ajutorul ei? Obiective ale şedinţei sunt, de exemplu, cele de mai jos.

– Obiectiv de "prelucrare a informaţiei" - poate fi îndeplinit prin simpla circulare a unor materiale. Dacă nu trebuie ca informaţia să fie auzită de toţi simultan şi de la o anumită persoană, dacă informaţia nu are nevoie de comentarii sau clarificări, dacă nu are implicaţii mai profunde pentru membrii grupului, veţi decide probabil că şedinţa nu este necesară în această fază.

– Obiectiv de "acţiune" - de exemplu, stabilirea a "ce trebuie făcut" sau pregătirea unei strategii; este nevoie deci de contribuţia de cunoştinţe, experienţe şi judecăţi a fiecărui membru al grupului.

– Obiectiv privind "responsabilităţi executive" - de exemplu, "cum să facem". După ce s-a luat decizia în această privinţă, responsabilitatea grupului este de a implementa decizia prin întocmirea planului de acţiune şi prin alocarea de sarcini individuale. Este util ca distribuirea sarcinilor să se facă în cadrul şedinţei pentru a profita de avantajele acestei forme de comunicare în grup, descrise mai sus.

– Obiectiv de "stabilire a cadrului legislativ (sistem de reguli, rutine, proceduri)" - dacă are loc o schimbare în acest domeniu şi aceasta se face fără o pregătire prealabilă a "terenului", situaţia va fi percepută de angajaţi ca o ameninţare; pentru a evita recepţionarea defectuoasă şi rezistenţa la schimbare, noul cadru legislativ trebuie să fie prelucrat în cadrul şedinţei.

SELECTAREA PARTICIPANȚILOR LA ȘEDINȚĂ (dacă este cazul)

În această etapă veți stabili câți oameni vor participa la ședință, ținând cont de faptul că, din punctul de vedere al eficacității interacțiunii, 4-7 este un număr ideal, 10 acceptabil, iar 12 sunt mai puțin dispuși să interacționeze verbal. Dacă numărul celor implicați de agenda ședinței este mai mare, ați putea decide să invitați la fiecare punct de pe agendă doar pe cei interesați, să despărțiți agenda în agende pentru mai multe ședințe sau să organizați discuții prealabile pe grupuri și apoi să desfășurați ședința doar cu reprezentanți ai grupurilor.

Trebuie să decideți asupra participanților, având în vedere și poziția lor ierarhică. De exemplu, dacă doriți ca în cadrul ședinței să luați decizii, nu trebuie să includeți mai mult de două niveluri ierarhice, deoarece s-ar putea bloca reciproc, centrul de interes mutându-se de la rezolvarea problemei la demonstrarea a "cine este mai important".

De asemenea, stabiliți cine să conducă ședința. În unele situații este indicat ca această persoană să fie mai puțin implicată în ceea ce se discută (să nu fie afectată direct sau să nu aibă vreun interes în deciziile ce urmează a fi luate), să nu aibă tendința de a domina și să posede deprinderile de comunicare necesare facilitării discuțiilor.

PLANIFICAREA AGENDEI ȘEDINȚEI

Câteva din întrebările pe care trebuie să vi le puneți atunci când stabiliți agenda ședinței (ordinea de zi) sunt: durata necesară fiecărui punct de pe agendă, în ce ordine să puneți punctele de pe ordinea de zi, cum să le formulați.

Tot acum trebuie să vă gândiți și la modalități de stimulare a discuțiilor. Iată câteva sugestii în continuare.

- Participanții la ședință trebuie să afle din agendă:
  - scopul fiecărui punct (se poate nota înainte de fiecare punct "pentru informare", "pentru discuție" sau "pentru decizie") și durata planificată;
  - cine este responsabil pentru fiecare punct;
  - cum să se pregătească participanții în vederea ședinței;
  - ce contribuție la discuții se așteaptă de la ei.
- Fixați timpul de început și sfârșit al ședinței, ținând cont de faptul că, după 1,5 - 2 ore, eficiența de concentrare este foarte mică.
- Puneți pe ordinea de zi întâi punctele urgente și importante, apoi pe cele importante, apoi pe cele doar urgente și în final cele ce mai pot eventual aștepta.
- Prima parte a ședinței tinde să fie mai productivă, oamenii se pot concentra și pot gândi mai bine, deci dacă este nevoie la unele puncte din agendă de energie intelectuală, începeți cu aceste puncte; dacă sunt probleme de mare interes și implicare pentru toți, lăsați-le mai la urmă

pentru a vă asigura că se discută și restul punctelor importante; introduceți în agendă puncte interesante după 20-30 min pentru a păstra vie atenția participanților.

- Puneți la sfârșitul agendei punctele care trebuie discutate mai rapid.
- Unele puncte din agendă vor "dezbina", iar altele vor "unifica" pe membrii grupului. Țineți cont de acest aspect deoarece poate influența atmosfera generală a discuțiilor. Părerile specialiștilor în legătură cu ordinea în care acestea trebuie să se succeadă sunt divizate, dar, în orice caz, încheiați cu ceva ce unifică grupul.
- Nu încurajați pierderea de vreme prin punerea în agendă a punctului "diverse". Dacă apar unele probleme, le veți adăuga la agendă pe parcurs.

Adeseori, anumite materiale trebuie atașate agendei pentru a fi citite înainte de ședință. Pentru a atrage atenția asupra acestora, menționați-le în agendă și corelați-le cu punctele la care se referă, specificați la ce ajută pe cititor și ce trebuie urmărit în aceste materiale.

Distribuiți agenda ședinței cu suficient timp înainte pentru ca participanții să aibă timp să se pregătească, dar nu cu prea mult pentru a uita despre ce este vorba (optim 2-3 zile).

ARANJAREA MOBILIERULUI ȘI PREGĂTIREA MIJLOACELOR AUDIO-VIDEO

În limita constrângerilor existente, încăperea trebuie pregătită ținând cont de cerințele fizice și psihice pentru comunicarea în grup.

- Pentru ședințe interactive, plasați scaunele în cerc sau în linii curbe, pe un singur rând. Plasați scaunele în linie dreaptă și rânduri consecutive pentru ședințe în care nu se impune comunicarea interactivă.
- Masa rotundă sau sub formă de U sugerează participanților sentimentul de egalitate, dar împiedică controlul ședinței de către lider. Masa rectangulară, cu cineva așezat în capul mesei, subliniază poziția de lider.
- În desemnarea locurilor participanților, dacă se pune această problemă, țineți cont de următoarele:
  - participanții trebuie să se vadă pentru a putea interacționa eficace;
  - participanții din taberele opuse nu trebuie așezați față în față, ci dispersați;
  - respectați regulile de proxemică (distanța dintre scaune trebuie să respecte nevoia de "spațiu individual", dar să nu fie prea îndepărtate pentru a sugera lipsa de unitate).
- Folosirea de mijloace audio și video este indicată dacă sunt relevante pentru desfășurarea discuțiilor; asigurați funcționarea lor perfectă (pentru a nu interfera cu desfășurarea discuțiilor).

BCU IASI

5.2.3. Conducerea ședinței

Dacă dvs. sunteți acela care trebuie să conduceți ședința, va trebui ca, înainte de începerea ședinței, să stabiliți:

- stilul optim de conducere a ședinței;
- modul optim de luare a deciziilor și
- forma de desfășurare a discuțiilor.

Să vedem, în mod concret, la ce se referă aceste aspecte.

STILUL DE CONDUCERE A ȘEDINȚEI

Dacă dvs. conduceți ședința, puteți fi un "activator", un "cavaler", un "controlor" sau un "abdicator".

"ACTIVATORUL" este acel conducător al ședinței care accentuează obiectivul și relațiile interpersonale, menținând un echilibru între cele două.

"CAVALERUL" este cel care pune accent pe relațiile interpersonale în grup, acordând mai puțină atenție obiectivelor ședinței.

"CONTROLORUL" este cel care pune accent mare pe obiective și mai puțin pe relațiile interpersonale.

"ABDICATORUL" este cel care nu pune accent nici pe obiective, nici pe relații. În acest caz, cu siguranță ședința nu își va realiza obiectivele, iar relațiile pot avea de suferit.

Atunci când decideți care din stiluri este cel mai potrivit pentru o anumită situație sau punct de pe agendă, țineți cont de caracteristicile grupului, de obiectiv și de tipul de conducător care vă caracterizează (vi se potrivește).

MODUL DE LUARE A DECIZIILOR

Luarea deciziei de către O PERSOANĂ sau prin REGULA MAJORITĂȚII (votarea) sunt două căi rapide de luare a deciziilor, dar nu se recomandă în situații importante, deoarece pot periclita acceptarea și implementarea deciziei.

CONSENSUL sau COMPROMISUL, ca modalități de luare a deciziilor, se realizează, după cum am mai arătat, prin acord, atunci când grupul identifică soluții care satisfac, mai mult sau mai puțin, punctul de vedere al fiecăruia.

UNANIMITATEA presupune ca soluția identificată să constituie prima opțiune a fiecărui participant. Rareori acest mod se aplică în activitatea managerială, dar este necesar în situații de importanță extremă.

FORMA DE DESFĂȘURARE A DISCUȚIILOR

O dată ce ați stabilit stilul de conducere și modul de luare a deciziilor, puteți stabili și modul de desfășurare a discuțiilor, în funcție de obiectiv, participanți și lider. Există câteva forme de desfășurare a discuțiilor mai frecvent utilizate:

- Formatul TRADIȚIONAL de rezolvare de probleme, în care se urmărește definirea problemei și a cauzelor ei, apoi determinarea criteriilor care

trebuie satisfăcute pentru a elimina problema, determinarea soluțiilor posibile și, în final, determinarea soluției optime și a modului de implementare a acesteia;
- Formatul de CONSENS în cadrul căruia liderul pune pe participanți ca, la fiecare pas în procesul de discutare a unei probleme, să-și exprime părerea pentru ca, în final, să se poată atinge consensul;
- Formate care STIMULEAZĂ CREATIVITATEA, ideile originale (brainstorming, brainwriting, tehnica grupului nominal etc.), despre care deja am vorbit;
- Formatul "GÂNDIRE ÎN GRUP" (vom reveni asupra acestui format în § 5.3).

Ca desfășurare în timp, orice ședință trebuie să urmărească structura clasică: o procedură de deschidere, una de desfășurare și una de închidere.

În DESCHIDERE, îi veți ajuta pe participanți să se concentreze asupra scopului ședinței, prin anunțarea acestuia (eventual corelat cu cel al ședinței precedente), prin prezentarea obiectivelor (agendei) și a duratei de timp alocate ședinței (punctelor din agendă). Solicitați consimțământul grupului asupra celor de mai sus pentru a le transforma în "lege" de care vă veți putea folosi la nevoie.

Pe parcursul DESFĂȘURĂRII ședinței veți urmări parcurgerea fiecărui punct din agendă. La finalul fiecărui punct veți sumariza concluziile la care s-a ajuns, vă veți asigura că acțiunea ce trebuie întreprinsă a fost clar definită, că s-au stabilit persoanele responsabile și termenele (eventual, verificați dacă acestea au fost notate în scris).

În ÎNCHEIERE reamintiți scopul ședinței și faceți aprecieri privind modul în care s-a respectat "legea" stabilită la început.

DUPĂ ȘEDINȚĂ, în măsura în care este cazul, veți evalua atingerea obiectivelor ședinței și comportarea grupului și veți identifica responsabilitățile personale ce decurg în continuare.

Pentru sumarizarea tuturor problemelor discutate mai sus în legătură cu pregătirea și desfășurarea unei ședințe, vă recomandăm să folosiți Anexa 5B.

5.2.4. Controlul procesului

Presupuneți acum că aveți responsabilitatea de a controla procesul de desfășurare a ședinței, aveți deci rolul de MODERATOR. De astă dată veți urmări următoarele trei aspecte:
- concentrarea participanților asupra subiectului ședinței;
- respectarea timpului alocat fiecărui punct de pe ordinea de zi și
- stimularea comportamentului de comunicare productiv al participanților.

BCU IAȘI

CONTROLUL ASUPRA SUBIECTULUI ŞEDINŢEI

Puteţi realiza menţinerea concentrării asupra subiectului (obiectivelor) şedinţei, de exemplu, prin:

- procedura de iniţiere a subiectului şi dare de informaţii în legătură cu acesta;
- solicitarea de informaţii suplimentare şi opinii;
- clarificarea, la nevoie, a unor aspecte, prin solicitare şi acordare de feedback, sumarizări;
- testarea consensului pe parcurs;
- marcarea realizării progreselor în rezolvarea subiectului în discuţie.

CONTROLUL ASUPRA TIMPULUI

Controlul asupra timpului este la fel de important ca şi concentrarea asupra problemelor în discuţie. Puteţi controla timpul, de exemplu, astfel:

- anunţând perioadele alocate fiecărui punct de discuţie din agenda şedinţei şi obţinând asentimentul;
- lăsând grupul să decidă asupra limitelor de timp;
- atribuind unuia dintre participanţi rolul de "ceasornic" care să sesizeze depăşirile de timp.

Dacă apare riscul de depăşire a limitelor de timp pentru că se vorbeşte fără rost, puteţi interveni, de exemplu, prin una din următoarele proceduri:

- sumarizaţi şi treceţi la subiectul următor;
- parafrazaţi ideea şi mergeţi mai departe;
- notaţi ideea şi mergeţi mai departe;
- reamintiţi regulile de încadrare în timp stabilite anterior.

CONTROLUL ASUPRA PARTICIPANŢILOR

Acest control nu este posibil fără un autocontrol care presupune să:

- evitaţi să întrerupeţi;
- nu vorbiţi mai mult de 2-3 minute continuu;
- solicitaţi în permanenţă contribuţia celorlalţi, eventual să solicitaţi pe altcineva să prezinte informaţiile de bază;
- ascultaţi activ şi interactiv;
- vă păstraţi părerile pentru sfârşitul discuţiilor.

Trebuie să demonstraţi prin comportamentul de comunicare imparţialitate, abţinându-vă de la apărarea propriilor opinii. În caz contrar, fie nu veţi putea stimula participarea la discuţii, fie se va trece la contraatac.

În ceea ce priveşte "funcţionarea" grupului, controlul presupune:

- încurajarea participării;
- monitorizarea comunicării (transferul de informaţie);

- clarificarea comunicării când devine necesar;
- reducerea tensiunii;
- rezolvarea diferențelor de opinii (întâi clarificați-le și apoi încercați armonizarea lor pe baza principiului "unității în diversitate", fără a face nici cea mai mică referire la persoana care stă în spatele fiecărei opinii).

Puteți încuraja participarea, de exemplu, prin tehnica întrebărilor sau a parafrazării. Parafrazați răspunsurile, nu le criticați sau evaluați în timpul discuției. Notați-vă toate ideile și comentariile. La nevoie solicitați pe altcineva să facă aceasta.

Încurajați empatia și obiectivitatea pentru a crea un climat de cooperare. Descurajați conflictul negativ, dar încurajați-l pe cel pozitiv: în loc de a spune "nu sunt de acord cu...", "nu cred că...", spuneți "să vedem ce părere au și ceilalți" sau "să analizăm avantajele și dezavantajele...".

Câteva probleme care pot perturba buna desfășurare a ședinței sau a unei discuții și care provin din comportamente specifice individului sunt amintite mai jos:

- Blocarea discuțiilor prin revenirea cu obiecții la o problemă deja discutată: asigurați interlocutorul că discuția se poate relua la sfârșit sau în afara ședinței, pentru a nu perturba desfășurarea lucrărilor ședinței;
- Manifestări ale nevoii individului de recunoaștere: recunoașteți importanța contribuției, dacă este cazul, și treceți mai departe;
- Tendința de dominare a discuțiilor: atrageți atenția persoanelor vizate, înainte sau după ședință, în legătură cu dezavantajele acestui comportament pentru bunul mers al activității grupului. Folosiți pe parcursul ședinței limbajul neverbal pentru a atrage atenția asupra acestui comportament nedorit; pentru a compensa tendința de dominare, solicitați și contribuția celorlalți participanți;
- Tendința de folosire a statutului ierarhic superior: puteți contracara această tendință prin invitarea la ședință a unor persoane de statut egal (sau superior) cu cel care manifestă această tendință;
- Răspuns nerelevant care apare de obicei din ascultarea improprie sau neacceptarea a ceea ce s-a spus: atrageți atenția participantului asupra problemei care este de fapt în discuție și solicitați focalizarea asupra acesteia;
- Nerecunoașterea valorilor și sentimentelor altora, agresivitatea și dezaprobarea care apar nu împotriva ideilor, ci a persoanelor. În această situație reasigurați persoana cu astfel de comportament de valoarea ei pentru grup, eventual aflați cauza concretă a comportamentului și, dacă este cazul, discutați deschis problema;
- Folosirea "agendei ascunse": constă în comportamente corelate cu sau generate de alte probleme sau cauze decât cele care se discută.

Câteva tehnici generale pe care le puteți folosi pentru asigurarea controlului comunicării participanților sunt amintite în continuare:

- PREVENTIV:
  - vorbiți înainte cu cei care tind să domine sau cu vorbăreții din fire;
  - cereți cooperarea celor care întrerup, "măcar în această ședință";
  - încercați să rezolvați diferendele înainte de ședință, pentru ca în timpul ședinței să apară doar părerea unitară;
  - structurați ședința astfel încât să puteți include discuții despre procesul de desfășurare a ședinței;
  - pe cât posibil, nu includeți în agendă subiectele "dominatorilor";
  - faceți pe cel care întrerupe să înțeleagă faptul că deranjează activitatea grupului;
  - pregătiți-vă ajutoare dintre participanții la ședință pentru a lua atitudine.
- Pe PARCURSUL ȘEDINȚEI:
  - determinați grupul să fie de acord încă de la început cu anumite reguli ca, de exemplu, să nu se întrerupă vorbitorul, să nu se vorbească în afara agendei, să se asculte fiecare între ei, să nu se atace persoana, ci problema;
  - urmăriți strict ca aceste "reguli" asupra cărora s-a căzut de comun acord să se respecte, cu riscul de a îngreuna la început desfășurarea ședinței;
  - folosiți intensiv limbajele neverbale ca, de exemplu, întoarcerea corpului, păstrarea contactului privirilor, ridicarea mâinii semnificând "așteaptă puțin";
  - întrebările puse cu scop distructiv transformați-le în afirmații, pentru a forța persoana să-și ia responsabilitatea unui punct de vedere;
  - glumele permanente pot fi stopate, afirmând că nu înțelegeți umorul lor și cerând să vi se explice (puteți insista asupra explicațiilor);
  - pretindeți respectarea relevanței, solicitând să vi se explice cum o anumită afirmație se leagă de subiectul în discuție;
  - anumite probleme, mai puțin relevante pentru subiect, notați-le, promițând că veți reveni asupra lor la sfârșit, și treceți mai departe (adeseori, când reveniți, cel care a ridicat problema a și uitat deja de ea).
- DUPĂ ÎNCHEIEREA acesteia, vorbiți cu cei care au deranjat sau au manifestat comportamente pe care nu le-ați înțeles.

BCU IASI/CEN

Dacă doriți să aprofundați aspectele legate de ședințele tensionate, de contracararea oratorilor "obstrucționiști" și "diversioniști" și modalitățile de a acționa în situații critice, vă recomandăm lucrarea lui David Martin ["Manipularea ședințelor", Editura Alternative, 1996, p.86-139].

5.3. Gândirea și luarea deciziilor în grup

Gândirea în grup și luarea deciziilor în acest context, fie că este vorba de o simplă discuție sau de o ședință, are numeroase AVANTAJE:

- competență superioară dată de însumarea priceperii tuturor membrilor grupului;
- implementarea hotărârilor luate în comun este mult mai rapidă;
- implică în mod simbolic sau prin participare directă persoane care sunt importante pentru viitorul organizației, din interiorul sau din exteriorul ei etc.

Totuși, gândirea în grup poate avea și unele DEZAVANTAJE și asupra acestora ne vom opri în continuare.

5.3.1. Dezavantajele gândirii colective

Dacă discuțiile nu sunt pregătite, organizate și conduse în mod corespunzător, pot apărea mai multe probleme ca, de exemplu:

- pierderea de vreme a mai multor angajați simultan;
- grupul se poate antrena în discutarea unei alternative, pierzând din vedere pe celelalte;
- grupul poate evita abordarea problemei principale, dezbătând doar probleme tangențiale, plăcute, care nu prezintă aspecte critice;
- grupul se poate fixa prematur asupra primei soluții propuse, renunțând la fazele ulterioare din procesul de luare a unei decizii (generarea de soluții multiple, evaluarea lor și decizia asupra soluției optime);
- grupul poate chiar ignora ceva evident dacă acest "ceva" contrazice soluția preferată de grup.

O altă problemă este nevoia de respectare a normelor, standardelor, crezurilor grupului care poate limita domeniul de opinii exprimate sau poate suprima punctele de vedere care vin în dezacord cu aceste norme. Gândirea grupului tinde să fie mai puțin flexibilă și adaptabilă schimbărilor ce au loc în afara grupului.

Mai mult, informația folosită de grup poate fi polarizată sau distorsionată în mod sistematic, fie datorită tendinței de a depinde de același membru al grupului în ceea ce privește informarea, fie datorită informațiilor limitate disponibile membrilor aceluiași grup. Subiectivitatea o dată apărută, ea se poate perpetua și accentua în timpul discuțiilor în grup.

Una dintre problemele care pot apărea în cadrul comunicării în grup este și influența generată de un statut ierarhic superior sau de abilitatea superioară de comunicatori a unor membri (aceasta poate determina tendința de a nu lua în considerare punctul de vedere al membrilor mai puțin "oratori" ai grupului sau a celor mai timizi). Opinii importante și de calitate superioară, care vin de la membri cu statut inferior, cu mai puțină încredere de sine, cu deprinderi de comunicare mai puțin eficace, pot fi astfel ignorate, chiar dacă sunt bune.

Tot în seria dezavantajelor gândirii colective se înscrie și faptul că grupul poate adopta în permanență, fără discernământ, un anumit risc sau punct de vedere, indiferent de modificările de situație sau context. O dată ce un anumit punct de vedere a câștigat acest statut, grupul exercită o forță de generalizare a acordului cu acesta și de suprimare a dezacordului. Informația care sugerează puncte de vedere diferite sau pericole legate de adoptarea punctului de vedere "corect" este ignorată sau suprimată. Este vorba de fapt despre o atitudine care provine din "spiritul de turmă". Cei din afara grupului care se opun punctului de vedere în cauză pot fi ușor considerați de către membrii grupului ca fiind "dușmani".

5.3.2. Reducerea dezavantajelor gândirii colective

Având în vedere aspectele negative inevitabile ale gândirii și luării deciziei în grup, enumerăm mai jos și câteva căi posibile pentru reducerea efectelor lor.

- Grupul trebuie să înceapă discuția prin definirea problemei și schițarea ariei de cuprindere a luării deciziei.
- Grupul trebuie să adopte un stil participativ de luare a deciziei, încurajându-se implicarea și prevenindu-se dominarea discuțiilor de către unii dintre membri.
- Normele grupului trebuie să sprijine obiceiul de a discuta deschis și sincer despre opinii și sentimente.
- Asigurarea ca funcțiile de îndeplinire a sarcinii și de menținere a relațiilor (de exemplu, de "clarificator", de "avocat al diavolului", de "armonizator") să fie îndeplinite prin atribuirea de roluri corespunzătoare membrilor, prin rotație.
- Un specialist din exterior care observă modul de desfășurare a procesului poate ajuta grupul să înțeleagă și să evalueze comportarea și normele adoptate de grup.
- Apelarea la tehnici diferite de rezolvare a problemelor și luare a deciziilor.

Deciziile luate de grup nu vor fi întotdeauna cele mai bune, dar discuțiile în grup, ședințele, gândirea în grup contribuie la coordonare și control prin comunicare. În unele cazuri, practicarea acestor funcțiuni este chiar mai importantă decât luarea deciziei.

STUDIU DE SITUAȚIE

Analizați cu atenție următoarea situație:

Dl C a fost solicitat să coordoneze munca unui grup care avea ca sarcină formularea de strategii de recrutare a unor noi angajați cu pregătiri profesionale mai deosebite decât acelea care erau specifice organizației. În fiecare luni la ora 10, dl C ținea o ședință în cadrul căreia cei 5 membri ai grupului discutau activitatea din săptămâna care a trecut, ce au realizat și ce ar trebui să facă în continuare.

În cadrul acestor ședințe, dl C are însă o problemă: dl F, membru al grupului, deviază frecvent discuțiile și le monopolizează prin repetata punere pe tapet a ideii de a încuraja pregătirea angajaților firmei în domeniile respective, în locul aducerii de persoane din exterior. Un incident tipic de acest gen este următorul:

Dl C - Mă bucur că ați reușit să recrutați două talente printre absolvenții din acest an ai Universității Tehnice.

Dl F - Nu înțeleg, în primul rând, de ce vreți să aduceți programatori din exterior. Avem în firmă o grămadă de oameni care ar fi interesați să învețe să programeze.

Dl C - Dle F, știți foarte bine că noi am încurajat pe angajați să se înscrie la facultate, dar ...

Dl F - Diploma nu este importantă. Avem nevoie de oameni care să fie buni programatori.

Dl C - Cred că începem să deviem de la subiect. Noi nu ne ocupăm de instruirea și perfecționarea angajaților. Rolul nostru este...

Dl F - Exact, dar oare nu ar trebui să ne ocupăm de aceasta? Moralul angajaților ar putea fi astfel îmbunătățit.

Dl C continua să încerce să aducă discuția la subiectele considerate de el ca fiind relevante pentru activitatea grupului, dar dl F îi sabota orice efort în acest sens. Și astfel, ședința dura mai mult decât era planificat și nici nu se rezolvau toate problemele de pe agendă. Ceilalți membri ai grupului, după un timp, au început să renunțe de a mai urmări discuțiile dintre dl C și dl F.

Dl C este exasperat și se gândește la un moment dat chiar să ceară să fie înlocuit de la conducerea grupului.

Analizând cazul, luați în considerare următoarele aspecte:

1. Cum ar putea dl C să rezolve problema pe care o are printr-o planificare mai bună a ședinței?
2. Ce tehnici ar putea folosi în timpul ședinței pentru a aduce discuția pe făgașul normal?
3. Ce altceva ar mai putea face dl C? Este retragerea de la conducerea grupului o soluție? Dar oare problema dlui C nu are rădăcini mai adânci în activitatea grupului, perturbarea discuțiilor fiind doar un simptom?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 6

COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE IMPLEMENTARE A SCHIMBĂRII

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

6.1. Reducerea rezistenței la schimbare 134
6.2. Moduri de abordare a procesului schimbării 135
6.3. Dinamica procesului schimbării 137
6.3.1. Inițierea schimbării 137
6.3.2. Implementarea schimbării 138
6.3.3. Evaluarea rezultatelor schimbării 139
6.4. Funcțiunile comunicării în cele trei etape ale schimbării ... 140
6.4.1. Comunicarea în inițierea schimbării 140
6.4.2. Comunicarea în implementarea schimbării 141
6.4.3. Comunicarea în evaluarea rezultatelor schimbării 142
6.5. Rolul agentului schimbării 143
6.5.1. Sarcinile agentului schimbării 143
6.5.2. Comportamentul agentului schimbării 144
6.6. Comunicarea în schimbarea evoluționară 145
6.6.1. Caracteristici specifice României anilor '90 145
6.6.2. Rolul comunicării în implementarea unei noi strategii 146
6.7. Comunicarea în schimbarea revoluționară (radicală; reengineering) 148
6.7.1. Conceptul de reengineering 148
6.7.2. Elemente specifice ale comunicării manageriale 149
6.7.3. Bariere specifice 150
6.7.4. Câteva reguli de comunicare 153
6.8. Motivația și satisfacția muncii în procesul de schimbare ... 156
STUDIU DE SITUAȚIE 157

BCU IASI

Este bine cunoscut faptul că, în lumea afacerilor de azi, singura "constantă" este "schimbarea". Schimbarea face parte din viața organizației, este "răspunsul" organizației la diferite presiuni din interiorul ei și din exteriorul ei, din mediul ei de funcționare.

Organizațiile au viața lor, dezvoltându-se prin intermediul schimbărilor în tehnologie, în ceea ce privește produsele și serviciile oferite de organizație, schimbări ale strategiei și structurii organizaționale, schimbări ale oamenilor și culturii organizaționale, schimbări în procesele de desfășurare a afacerilor. O organizație nu poate rămâne sănătoasă, viabilă, pentru o perioadă mai lungă, fără să posede capacitatea de a anticipa, iniția, implementa și evalua schimbarea.

Schimbarea presupune ajustarea continuă a vieții organizației la condițiile externe din mediul de operare, în paralel cu o creștere a stabilității pe plan intern. Acest proces constituie dilema schimbare-stabilitate, care poate fi abordată numai prin existența unei viziuni despre viitorul organizației, a sensului de identitate al organizației, a interacțiunii organizație-mediu, a unei structuri organizaționale flexibile, a utilizării eficace a tehnologiei avansate și prin existența unui sistem de recompensare a angajaților care să reflecte în egală măsură atât prioritățile, valorile și normele organizaționale, cât și nevoile individuale de demnitate și dezvoltare [R.Berchard, R.T.Harris, "Organizational Transitions: Managing Complex Change", Reading MA:Addison-Wesley, 1987].

P.Drucker, referindu-se la importanța disponibilității organizațiilor pentru schimbare, spune că viitorul organizației nu trebuie construit mâine, ci astăzi, iar managerii trebuie să ACȚIONEZE, nu să REACȚIONEZE.

În perioadele de schimbare, mai mult ca oricând, este necesară competența de comunicator a managerului. Pentru a se putea schimba, organizația are nevoie de comunicare eficace și eficientă între membrii săi și, în exterior, cu clienții, acționarii, furnizorii, mass-media, comunitatea.

Comunicarea interpersonală internă are ca scop REDUCEREA REZISTENȚEI LA SCHIMBARE și SPRIJINIREA IMPLEMENTĂRII SCHIMBĂRII. Comunicarea managerială este un "ingredient" indispensabil în toate etapele procesului de schimbare, începând de la sesizarea necesității schimbării și analizarea nivelului de pregătire a organizației în vederea schimbării și până la implementarea, evaluarea și rafinarea soluțiilor. Prin comunicare, managerul trebuie să schimbe atitudini, să formeze comportamente noi în locul celor vechi, să creeze noi relații.

6.1. Reducerea rezistenței la schimbare

Problema principală a perioadei de schimbare este reducerea rezistenței la schimbare și abia apoi se pune problema organizării schimbării.

În general, omul se simte bine într-un mediu predictibil, iar orice schimbare îi creează anxietate și îi determină o atitudine de rezistență și opoziție.

Rezistența la schimbare a angajaților unei organizații este de natură complexă și integrează aspecte profesionale, de educație și aspecte psihologice. Câteva forme de rezistență la schimbare sunt, de exemplu, neimplicarea, inerția, teama de a lua decizii. Exprimările verbale de genul "este prea complicat", "ce este rău în cum am făcut până acum?", "am mai încercat noi și n-a mers" și chiar reducerea sau alterarea feedbackului și a comunicării, conflictele, grevele etc. sunt manifestări caracteristice ale acestei rezistențe la schimbare.

Trebuie să fim conștienți de faptul că, într-o organizație, la baza rezistenței excesive la schimbare se pot afla motive extrem de variate și vom aminti în continuare doar câteva dintre acestea.

Orice schimbare în structura organizației constituie o amenințare implicită la adresa rolului individului. Dacă individul crede că schimbarea ar putea determina pierderea recunoașterii câștigate până la acel moment, se va opune. Reacția poate fi similară chiar și dacă schimbarea aduce cu sine creșterea responsabilităților prin promovare. Anxietatea generată de posibilitatea de a pierde un "bun" câștigat, teama de a nu putea face față corespunzător unor cerințe noi atrag după ele nu numai rezistența la schimbare, ci și scăderea performanței.

Orice schimbare în relațiile interpersonale care s-au format în timp pentru satisfacerea nevoile de socializare, schimbare care poate fi impusă de relații ierarhice noi, de sarcini și responsabilități noi, constituie un element stresor, deci individul va încerca să-l elimine, opunîndu-se schimbărilor.

Anticiparea posibilității unor pierderi de ordin economic determinate de schimbare, care amenință capacitatea de satisfacere a nevoilor fundamentale de ordin fiziologic, de siguranță și confort, va genera opoziția celor care se simt amenințați.

Rezistența la schimbare poate fi redusă sau îndepărtată numai dacă managerul înțelege natura ei și acționează în mod adecvat. S-a constatat faptul că, în general, angajații manifestă rezistență nu atât schimbărilor de ordin tehnic (tehnologie, metode, etc.), cât mai degrabă celor de ordin social și de relații interumane care însoțesc schimbarea de ordin tehnic. Din acest motiv abilitatea managerului de a comunica suportiv, pentru a înțelege, îndruma și sfătui pe subordonat, și preocuparea de a păstra deschise canalele de comunicare cu acesta sunt esențiale.

6.2. Moduri de abordare a procesului schimbării

Câteva din cele mai uzuale metode de abordare a schimbării în organizație sunt amintite în cele ce urmează:

- Prin DECIZIE DE SUS ÎN JOS - anunțarea schimbării de către o persoană cu putere de decizie și autoritate formală. Este metoda cea mai rapidă și des folosită, dar eșuează atunci când comunicarea deciziei nu se face în

mod adecvat şi, astfel, cei care trebuie să implementeze schimbarea nu sunt pregătiţi pentru schimbare şi nu se implică în proces;

- Prin DECIZIA GRUPULUI, ca soluţie a unei probleme constatate şi luate în discuţie - se bazează pe participare şi consens în luarea deciziilor. Avantajele acestei metode constau în posibilitatea de a utiliza cunoştinţele comune ale grupului şi în creşterea nivelului de acceptare a schimbării, ea fiind decisă de grup prin consens;
- Prin DISCUTAREA DATELOR SCHIMBĂRII DE CĂTRE CEI IMPLICAŢI în schimbare. Se pleacă de la chestionare menite să diagnosticheze problemele din aria de interes. Datele obţinute sunt prelucrate, problema este diagnosticată şi se stabileşte un plan de rezolvare a acesteia. Uneori se apelează la consultanţi din exterior, care prezintă şi interpretează datele folosind tehnici de rezolvare de probleme şi de construire de grupuri pentru diagnosticarea schimbării şi introducerea ei;
- DISCUTAREA DATELOR SCHIMBĂRII ÎN CADRUL CERCURILOR DE CALITATE (grupuri voluntare de rezolvare de probleme) constituie un alt mod de abordare. Concluziile la care ajunge acest grup sunt transmise conducerii, care iniţiază apoi schimbarea;
- Prin ÎNLOCUIREA PERSONALULUI CHEIE din organizaţie cu persoane care sprijină şi promovează schimbarea. Astfel, o nouă conducere impune de obicei şi personal nou, cel puţin în poziţiile care, din punct de vedere strategic şi politic, sunt critice pentru implementarea strategiei şi politicii acesteia. Dezavantajul acestei metode constă în pierderea experienţei: noua conducere trebuie să "înveţe" (ceea ce necesită un anumit timp), înainte de a fi în măsură să acţioneze. Este foarte probabil să i se opună forţe de rezistenţă puternice din partea angajaţilor vechi;
- ABORDAREA STRUCTURALĂ se referă la iniţierea schimbării prin schimbarea organigramei, adică a relaţiilor de tipul "cine lucrează pentru cine". Această abordare are un impact foarte mare asupra canalelor de comunicare formale şi neformale, modifică puterea de a administra recompense sau pedepse şi aduce schimbări în rolurile angajaţilor.

Indiferent de metoda care se adoptă pentru abordarea schimbării, puterea de a convinge, deprinderile de comunicare, cunoaşterea unor tehnici specifice de comunicare în grup sau interpersonale sunt necesare pentru definirea, planificarea, explicarea şi implementarea acesteia. Abilitatea de a analiza auditoriul, de a clarifica şi comunica scopul schimbării, de a aduna informaţii de la cei implicaţi, în general de a adapta situaţiei o strategie a comunicării constituie calităţile care se cer managerului ce doreşte să acţioneze ca iniţiator sau promotor al schimbării.

În cele ce urmează vom aborda schimbarea ca proces de rezolvare a unei probleme (în conformitate cu cele spuse în Cap.4), fără să particularizăm pentru vreun tip anume de schimbare (de tehnologie, de produs sau serviciu, de strategie sau

structură organizațională, de atitudini, sistem de valori, de comportamente, de cultură organizațională etc.).

6.3. Dinamica procesului schimbării

Am văzut deja că, în procesul de rezolvare de probleme, primele trei etape sunt definirea și analizarea problemei și generarea de soluții (faza creativă), iar următoarele trei etape sunt selectarea soluției optime, implementarea și evaluarea eficacității soluției (faza analitică). Faza creativă ar putea fi considerată ca fază de conturare a deciziei în vederea schimbării vechii situații pentru a rezolva o problemă. Faza analitică se referă la implementarea acestei schimbări și evaluarea eficacității ei.

Pentru a se ajunge la schimbare este necesar ca, în primul rând, organizația (grupul) să conștientizeze și să recunoască nevoia de schimbare. Crizele sau chiar falimentul unei organizații pot proveni tocmai din nesesizarea nevoii de schimbare și un exemplu tipic în acest sens îl constituie industria americană a automobilelor care a pierdut mult în fața celei japoneze, deoarece nu a sesizat din timp deplasarea cererii pieței de la mașini mari, luxoase, la mașini puternice, mici, eficiente. Japonezii au sesizat-o însă și au putut pătrunde rapid pe piața americană.

Dacă însă problema este sesizată, analizată și se propun soluții, înseamnă că procesul de schimbare a fost inițiat.

Putem distinge trei etape distincte în procesul schimbării: inițierea, implementarea și evaluarea acesteia. Le vom discuta pe rând.

6.3.1. Inițierea schimbării

Această etapă constă în înțelegerea și definirea problemei care generează nevoia de schimbare și are ca rezultat identificarea de soluții potențiale. La aceasta se adaugă analiza nivelul de pregătire a oamenilor pentru implementarea schimbării și, în mod corespunzător, nevoia de a gândi o strategie de reducere a rezistenței la schimbare.

În legătură cu reducerea rezistenței la schimbare, rețineți cele două aspecte importante de mai jos.

- Dacă cei afectați de schimbare pot participa activ la discuțiile care preced luarea deciziei, dacă au posibilitatea de a pune întrebări și de a clarifica unele aspecte legate de soluție, de a-și îndepărta temerile, reținerile, bănuielile, rezistența la schimbare va fi mult redusă.
- Dacă, din motive de structură ierarhică sau din alte motive, angajații implicați în schimbare nu pot participa în procesul de inițiere a schimbării, managerul trebuie să le comunice acestora în detaliu cauzele care impun schimbarea, avantajele și riscurile ei, soluțiile posibile și motivația lor. Desigur, această activitate de comunicare reclamă mult mai mult timp și

efort decât simpla transmitere de sus în jos a unei decizii sau instrucțiuni, dar poate reduce mult din timpul și efortul necesare pentru rezolvarea problemelor generate de rezistența la schimbare.

6.3.2. Implementarea schimbării

În această etapă se decide asupra unei soluții optime și are loc întocmirea planului de acțiune care să corespundă soluției alese, clarificarea responsabilităților și delegarea autorității.

Există numeroase tehnici care pot fi folosite pentru a sprijini managerul în identificarea și definirea strategiilor de introducere a schimbării, dar acestea nu fac subiectul discuției de față. Vom aminti doar că un astfel de plan de implementare a schimbării include:

- desfășurătorul pe etape, care să asigure cuprinderea întregii acțiuni de implementare a schimbării;
- programarea în timp a etapelor implementării, atribuirea de sarcini și stabilirea nivelurilor de autoritate impuse de procesul de implementare;
- stabilirea modului de asigurare a resurselor necesare implementării schimbării (echipamente, mașini, construirea de facilități, achiziționarea de programe etc.);
- dacă este necesară instruirea și perfecționarea angajaților, planul de acțiune trebuie să se refere și la acest aspect.

Dorim să accentuăm faptul că stabilirea și comunicarea clară, concretă și specifică a responsabilităților fiecărei persoane implicate în implementarea soluției este extrem de importantă. Atunci când două persoane consideră că au responsabilități similare pot apărea o serie de conflicte ca, de exemplu, rivalitatea sau sabotajul. Pe de altă parte, dacă responsabilitățile nu sunt comunicate clar, fiecare poate presupune că responsabilitatea aparține altuia.

În legătură cu încadrarea în timp a fiecărei activități este deosebit de importantă comunicarea clară și concretă a timpului alocat, nu doar "cât se poate de repede", deoarece timpul poate avea sensuri diferite de la individ la individ: îndeplinirea unei activități cât se poate de repede poate însemna "acum", "peste o oră" sau "peste două săptămâni".

Pentru a se crea ocazia punerii de întrebări în vederea clarificărilor, a înțelegerii rolului pe care fiecare trebuie să-l joace în implementarea schimbării și pentru păstrarea canalelor de comunicare deschise, vă recomandăm să purtați discuții atât individuale, cât și în grup, fiecare având avantaje și dezavantaje despre care am vorbit deja.

Implementarea unei soluții implică în general și delegarea de autoritate, adică a dreptului de a da dispoziții, de a stabili politici de motivare și de a urmări disciplina

muncii. Pentru a putea îndeplini o anumită sarcină, angajatului trebuie să i se comunice clar nivelul de autoritate delegat. Aceste niveluri pot fi:

- restrâns (ca în cazurile definite prin expresii de genul "nu fă nimic până nu îți spun", "furnizează-mi informația și eu decid");
- parțial ("fă și informează-mă de rezultat", "dacă apar probleme deosebite, voi interveni") și
- nerestrâns (caz anunțat prin expresii ca, de exemplu, "fă și raportează-mi" sau "fă, responsabilitatea îți aparține în întregime").

6.3.3. Evaluarea rezultatelor schimbării

În această etapă trebuie să vă puneți două întrebări: dacă planul adoptat rezolvă problema și dacă acesta a generat vreo problemă nouă. Dacă problema nu a fost rezolvată, probabil că soluția adoptată a fost îndreptată spre simptomele acesteia, nu spre cauzele ei; redefiniți problema și reluați ciclul.

Este posibil ca, uneori, chiar dacă se elimină cauza problemei și deci aceasta este rezolvată, să apară alte probleme conexe; în funcție de cât de mari și importante sunt aceste probleme, managerul (grupul, organizația) trebuie să acționeze mai mult sau mai puțin urgent în legătură cu rezolvarea lor.

Este indicat ca cei care au luat parte la implementarea soluției problemei să ia parte și la etapa de evaluare a eficacității ei.

Folosind o imagine plastică, Kurt Lewin ["The Planning of Change", Holt-Rinehart-Winston, New York, 1969, p.235-238] arată că schimbarea parcurge următoarele trei faze: de "dezghețare" a stării existente, de "schimbare" a status quo-ului și de "reînghețare" în noua stare creată.

"Dezghețarea" stării existente se realizează prin recunoașterea nevoii de schimbare și inițierea schimbării de către cel care este responsabil cu implementarea ei. "Schimbarea" stării constă în implementarea unui plan de acțiune, îndepărtarea forțelor de rezistență și furnizarea resurselor necesare schimbării. "Înghețarea" noii stări constă în stabilizarea schimbării, încurajarea comportamentelor dorite, efectuarea corecțiilor necesare.

Autorul atrage atenția asupra importanței fazei de "înghețare" a schimbării, deoarece, "vechea ordine" fiind înlocuită, schimbarea poate lăsa în urma ei o stare de confuzie și dezordine. De aceea faza de "înghețare" a noii stări create în urma schimbării are ca scop stabilizarea schimbării, a "noii ordini" și prevenirea revenirii la starea veche. Rolul managerului în această perioadă include, după Lewin: rafinarea procedurilor astfel ca noile comportamente să devină rutină; încurajarea (de exemplu, prin recompensare) a comportamentelor dorite; generarea și accentuarea stabilității; furnizarea unui model pozitiv de comportament și atitudini noi, revizuirea procedurilor acolo unde este cazul și obținerea suportului conducătorilor neformali ai grupului.

6.4. Funcțiunile comunicării în cele trei etape ale schimbării

Analizăm în continuare elementele specifice ale procesului de comunicare în cadrul fiecărei etape a schimbării, bazându-ne pe concluziile lucrării lui R.C.Huseman, M.A.Hayes și E.R.Alexander, "Communicating Organizational Change: A Case Study" [Personnel Journal, February, 1984, p.124]. Autorii propun următoarea schemă:

INIȚIEREA SCHIMBĂRII	1. Comunicare externă și internă în ambele sensuri; 2. Existența inițiatorului competent al schimbării (eventual consultant).
IMPLEMENTAREA SCHIMBĂRII	1. Alegerea "țintei"; 2. Strângerea de informații în legătură cu percepțiile relevante existente; 3. Dezvoltarea unor strategii de comunicare la nivel de individ, grup, organizație; 4. Implementarea strategiei comunicării.
EVALUAREA REZULTATELOR SCHIMBĂRII	1. Eficacitatea schimbării în sine; 2. Eficacitatea strategiilor de comunicare folosite.

Vom detalia în continuare fiecare dintre aceste aspecte.

6.4.1. Comunicarea în inițierea schimbării

În faza de inițiere a schimbării, evoluția procesului de schimbare depinde mai ales de unele aspecte pe care le amintim în continuare:

Este necesară comunicarea eficace în ambele sensuri "manager-mediu de funcționare al organizației" și "manager-subordonați", pentru a diagnostica nevoia reală de schimbare.

Este de asemenea util să se obțină sprijinul conducerii organizației (dacă aceasta nu este implicată direct în procesul schimbării) prin prezentarea clară și convingătoare a situației.

Existența în organizație a cuiva competent, persoană (în organizațiile mici) sau grup care să ia măsurile necesare inițierii schimbării este un element important. Persoana sau grupul se numește "intermediar" sau "agent" al schimbării.

Procesul de căutare a soluției la problemă, deci "conturarea" schimbării, se bazează în mare măsură pe abilitatea agentului schimbării de a folosi tehnicile de stimulare a creativității și pe competența de comunicator a acestuia.

Prezența unui consultant extern poate fi utilă dacă organizația (grupul) nu posedă cunoștințele sau unele informații necesare pe care consultantul le poate strânge (de exemplu, prin activități de diagnosticare a unor aspecte ale culturii organizaționale sau a caracteristicilor echipei manageriale) și poate astfel identifica soluții mai bune.

6.4.2. Comunicarea în implementarea schimbării

În faza de implementare a schimbării sunt importante următoarele aspecte:

1. Identificarea grupului-"țintă", grup care cuprinde toate persoanele afectate în vreun fel de schimbare. Dacă schimbarea implică întreaga organizație, grupul-țintă cuprinde organizația ca întreg.

Este util ca din grupul-țintă să se formeze o ECHIPĂ DE SPRIJINIRE A SCHIMBĂRII, care să aibă rolul de a rezolva problemele care apar în timpul procesului schimbării. Echipa trebuie să conțină reprezentanți din toate secțiunile grupului-țintă. Membrii trebuie să aibă competența profesională și de comunicare adecvată și să fie situați suficient de jos în ierarhia organizațională pentru a deține informațiile de la fața locului (la prima mână), dar suficient de sus pentru a avea putere de decizie. Poate fi utilă implicarea în această echipă și a unei persoane competente din exteriorul țintei, pentru a stimula creativitatea și pentru a asigura definirea și înțelegerea în profunzime a schimbării.

Importanța echipei de sprijinire a schimbării trebuie recunoscută de organizație fie prin scutire de responsabilitățile obișnuite pe perioada în care sunt antrenați în activități speciale legate de schimbare, fie prin acordarea de alte beneficii.

2. Este absolut necesară strângerea de informații legate de percepțiile angajaților implicați în procesul de schimbare, deoarece acestea le vor filtra înțelegerea schimbării și le vor influența comportamentul. Echipa de sprijinire a schimbării are rolul de a identifica aceste percepții (prin discuții față în față, prin sondaje de opinie, interviuri etc.), de a interpreta întreaga informație și de a lua decizii pe baza acesteia. Interviurile bazate pe întrebări deschise sau chiar chestionarele constituite din astfel de întrebări, dacă sunt formulate și administrate adecvat, pot conduce la informațiile necesare. Tehnica grupului nominal poate fi folosită pentru reducerea timpului necesar strângerii de informații, atunci când grupul-țintă este foarte mare.

3. În dezvoltarea strategiilor de comunicare, creativitatea și implicarea (participarea) sunt variabilele critice.

Soluțiile cele mai eficace nu sunt, de regulă, soluțiile cele mai evidente și de aceea este necesară stimularea creativității. Se recomandă folosirea tehnicii grupului nominal, care combină generarea individuală de soluții cu atmosfera stimulatoare a grupului. Dacă însă persoanele nu pot fi aduse în același loc (cazul organizațiilor cu ramificații în mai multe localități), se poate apela la tehnica Delphi (§4.3). Un consultant din exterior poate sprijini dinamica procesului de grup.

Participarea în procesul de luare a deciziilor este importantă atât pentru completitudinea punctelor de vedere, cât și pentru realizarea implicării participanților în implementarea deciziilor finale.

STRATEGIILE DE COMUNICARE au la bază analizarea informațiilor obținute în legătură cu percepțiile celor implicați în schimbare și au ca prim obiectiv anticiparea și depășirea rezistenței la schimbare și, abia apoi, facilitarea desfășurării procesului de schimbare. Iată câteva sugestii:

- Elaborarea unei casete video care să prezinte cauzele și simptomele care impun schimbarea și ce avantaje/dezavantaje se pot aștepta în urma implementării schimbării sau care să prezinte și să expliciteze pașii propuși pentru procesul de implementare a schimbării;
- Elaborarea unui plan de motivare prin comunicare;
- Organizarea unei prezentări în fața conducerii organizației pentru a câștiga suportul acesteia în implementarea schimbării;
- Editarea unui ghid cu răspunsuri la cele mai "fierbinți" probleme în legătură cu schimbarea preconizată;
- Scrierea de articole în ziarul organizației sau în cel local, care să informeze pas cu pas în legătură cu desfășurarea schimbării.

4. Implementarea strategiei de comunicare presupune folosirea adecvată a canalelor de comunicare, formale și neformale, din organizație. Prezintă importanță chiar și secvența comunicării, adică cine trebuie "să afle" primul, cine al doilea etc. despre anumite lucruri, evenimente, situații. Coordonarea diferitelor forme de comunicare formală și atenția sporită la comunicarea neformală (zvonul, bârfa) sunt aspecte importante ale comunicării în această etapă.

Implicarea activă a membrilor echipei de sprijinire a schimbării este utilă deoarece angajații reacționează mult mai favorabil dacă mesajul reflectă input provenind de la cineva "de-al lor". În vederea diseminării eficace a informației, pot fi implicate și alte persoane din grupul-țintă.

6.4.3. Comunicarea în evaluarea rezultatelor schimbării

Evaluarea procesului de schimbare este formulată ca o etapă finală, deși evaluări parțiale au loc pe tot parcursul schimbării, nu doar la sfârșit. Feedbackul este

instrumentul de bază al comunicării prin care se realizează evaluarea. Prin urmare, capacitatea managerului de a solicita, furniza și folosi feedbackul este esențială.

Evaluarea de la sfârșit constituie mai mult decât simpla apreciere a ceea ce s-a făcut comparativ cu ceea ce se dorea să se facă. Este faza în care trebuie să se încerce să se învețe cât mai mult din experiența câștigată și să se pregătească organizația pentru viitor. În ceea ce privește comunicarea, această evaluare se referă la două aspecte:

- verificarea impactului și utilității strategiei de comunicare folosite (dacă s-a produs sau nu schimbarea dorită) și
- analizarea eficacității strategiei de comunicare în sine (prin studii ca, de exemplu, cele legate de cum au aflat membrii organizației despre schimbare sau cât de completă este înțelegerea schimbării de către membrii organizației); evaluarea strategiei de comunicare prin analizarea impactului avut poate indica anumite preferințe ale angajaților pentru un anumit fel și format al comunicării.

6.5. Rolul agentului schimbării

Deoarece adeseori, în calitate de manager, veți fi pus în situația de a coordona procese de schimbare, vom analiza în continuare mai cu atenție ce presupune acest rol de "agent al schimbării".

Agentul schimbării este persoana din interiorul sau chiar din exteriorul organizației (consultant), care are abilitatea de a dezvolta strategii specifice schimbării. Este un bun comunicator, știe să păstreze contactul permanent cu cei afectați de schimbare, are credibilitate și este convingător.

6.5.1. Sarcinile agentului schimbării

În calitate de agent al schimbării aveți cinci sarcini de bază:

- să vă construiți sau sporiți credibilitatea în fața membrilor organizației afectați în vreun fel de schimbare;
- să strângeți, să prelucrați și să interpretați informația;
- să generați un cadru (climat) care să sprijine schimbarea;
- să coordonați implementarea schimbării;
- să stabiliți și să coordonați procedurile de monitorizare, evaluare și stabilizare a schimbării.

Credibilitatea, după cum am mai arătat, este un factor important în procesul de convingere. Competența (calitatea de expert), caracterul (onestitatea), calmul (autoîncrederea, siguranța de sine), extrovertirea (dinamism, personalitate, deschidere) și carisma (calitatea de a fi plăcut) sunt principalele surse de credibilitate care acționează în favoarea dvs. Credibilitatea este ca un "cont în bancă", puteți adăuga în

acest cont sau puteți reduce contul; puteți chiar să lichidați contul. Facem din nou observația că această credibilitate există prin intermediul percepțiilor celor din jur (o persoană poate fi un foarte bun expert, dar să nu fie perceput ca atare).

Disponibilitatea și competența de a asculta eficace și eficient pentru a înțelege percepțiile celor afectați de schimbare, capacitatea de a solicita și prelucra feedbackul, de a comunica clar și empatic, de a face prezentări convingătoare în fața grupului sunt calități care vă vor fi utile în facilitarea schimbării.

6.5.2. Comportamentul agentului schimbării

Vom prezenta în continuare câteva sugestii concrete de care este bine să țineți cont în calitate de agent al schimbării.

- Explicați acțiunea care trebuie implementată și motivul necesității ei. Aceasta va combate zvonurile și va diminua comportamentele nepropice procesului schimbării.
- Încurajați participarea la discuții și la procesul de inițiere a schimbării. Schimbarea va deveni în acest fel ideea angajatului, nu dispoziția "șefului".
- Pregătiți angajații în vederea schimbărilor majore și prezentați-le dificultățile posibile. Evitați pe cât posibil ca evenimentele să-i ia prin surprindere. Nu uitați că schimbările bruște pot genera frică și anxietate. Contați pe obiective realiste și care să nu depășească competența angajaților.
- Identificați liderii neformali ai grupurilor implicate în procesul schimbării și explicați-le obiectivele pe care le urmăriți. Aceștia pot încuraja cooperarea celorlalți membri ai grupului.
- Folosiți tehnica redundanței stilizate - repetați informațiile și procedurile necesare de mai multe ori, la momente diferite, pentru asigurarea recepționării, înțelegerii și memorării lor.
- Alocați suficient timp angajaților pentru a se adapta la schimbare. Acceptați conflictul în această perioadă de adaptare la schimbare ca pe un element sănătos, care aduce la suprafață opinii și idei în dezacord și care trebuie lămurite.
- Încurajați angajații în munca pe care o desfășoară, prin recunoașterea publică a performanței lor.
- Deoarece angajații nu pot implementa eficace schimbarea dacă nu înțeleg rolurile pe care le au în aceasta, dacă nu cunosc etapele implicate în schimbare și cadrul temporal atașat acestora, este esențial ca să le comunicați clar, împreună cu căile menite să evalueze și să monitorizeze schimbarea.
- În plus față de cunoașterea a ceea ce trebuie să facă, angajații trebuie să cunoască și ce se așteaptă de la ei, ce factori vor indica eficacitatea schimbării, cine va determina aceasta, cum vor fi ei evaluați în noua

situație, cum va fi stabilizată schimbarea. Fără a răspunde la aceste întrebări nu se poate încheia procesul de schimbare.

În Anexa 6 veți găsi și câteva recomandări privind comunicarea interpersonală în procesul schimbării.

6.6. Comunicarea în schimbarea evoluționară

Un studiu legat de managementul schimbării și condițiile care au asigurat succesul implementării schimbării în mai multe firme americane a condus la concluzia unanimă privind rolul esențial al comunicării ca AVANTAJ STRATEGIC în cazul funcționării firmei într-un mediu concurențial [D.A.Whetten, K.S.Cameron, "Developing Management Skills", Harper Collins Publishers, New York, 1991, p.231].

Concluzia rămâne valabilă și în cazul unei economii în tranziție de la o economie de comandă la una de piață, cazul României astăzi. Trebuie însă făcute câteva observații, deoarece managerii români din această perioadă se află într-o situație mult mai dificilă, mai solicitantă, decât colegii lor dintr-o economie stabilizată.

Managerii români se află în fața unei TRIPLE SCHIMBĂRI: a mentalității individuale, a contextului social și politic și a mediului de muncă (intern și extern organizației). Ei se află și în fața unui paradox: cei care trebuie să inițieze și să implementeze schimbarea, deci managerii care trebuie să schimbe pe alții, trebuie ca mai întâi ei înșiși să se schimbe. "PROFESORUL" se află la nivelul de pregătire al "ELEVULUI" [C.Mereuță (coordonator), "Tranziția managementului societăților comerciale românești, perioada 1990-2000", Editura Tehnică, București, 1995, p.109].

Această situație paradoxală este însă numai temporară, deoarece perioada 1990-1996 a fost deja o "școală" bună pentru managerii români, iar perioada ulterioară va face o selecție și mai dură a managerilor care nu se vor adapta noilor condiții, problemelor restructurării și privatizării. Capacitatea de generare a ideilor și a programelor de schimbare viabile, abilitatea de a le comunica subordonaților și de a-i implica în implementarea lor vor distinge pe managerul de succes de cel mediocru și falimentar.

6.6.1. Caracteristici specifice României anilor '90

Una dintre caracteristicile de bază ale comunicării manageriale înainte de 1990 a fost aceea de manipulare și ascundere a informației, ca metodă de rezolvare a cerințelor contradictorii ale presiunii politice și economice [Mereuță, p.101]. Se impun deci schimbări majore specifice în modul de comunicare al managerilor. Comunicarea exclusivă de sus în jos sub formă de dispoziții și instrucțiuni trebuie înlocuită cu o comunicare în toate direcțiile, permanentă, eficace și eficientă.

Comunicarea managerială trebuie să promoveze un management participativ, delegarea adecvată de autoritate, implicarea subordonaților în procesul de luare a

deciziilor, stimularea creativității acestora. Managerul trebuie să-i informeze în permanență pe subordonați în legătură cu progresul realizat și cu problemele care se ridică. Comunicarea managerială trebuie să sprijine inovarea permanentă.

O componentă importantă a procesului de schimbare este însăși REZISTENȚA LA SCHIMBARE A MANAGERILOR. Un studiu efectuat asupra a 206 manageri de vârf din întreprinderi de stat (cu 50-9200 de angajați) din Transilvania (92% bărbați, 8% femei; 61% vârsta 24-49 ani, 39% vârsta 50-60 ani) a ajuns la câteva concluzii privind acest aspect [G.Catana, D.Catana, "The Romanian Managers Resistance to Change", preprint].

- Cauzele principale ale rezistenței la schimbare, în ordine descrescătoare a importanței, sunt: mentalitatea managerului privind munca, caracteristicile personale ale managerului, birocrația, lipsa spiritului de echipă a conducerii, structura organizațională existentă și interferența neproductivă a sindicatelor.
- Cele mai importante surse ale rezistenței la schimbare, în ordine descrescătoare a importanței lor, sunt: dorința de păstrare a funcției, a relațiilor interpersonale și a veniturilor, stresul decizional și criza de autoritate.

Pregătirea profesională a managerilor în domeniul managementului în condițiile unei economii de piață, în general, și a comunicării manageriale, în particular, nu a existat în România înainte de 1990. Este deci de așteptat ca un impediment important în implementarea unei schimbări să provină tocmai de aici. La aceasta se mai adaugă nevoia schimbării de atitudine, adică de mod de a gândi, simți și acționa al angajaților, nevoie impusă de schimbările ce au loc în mediul economic, social și politic în care funcționează firmele. Această schimbare este treptată și posibilă numai în contextul schimbării culturii organizaționale, cu toate fațetele ei, incluzând stilul de comunicare și climatul comunicării.

6.6.2. Rolul comunicării în implementarea unei noi strategii

Comunicarea sprijină implementarea strategiei firmei în mai multe moduri, dintre care le vom aminti în continuare pe cele mai importante:

- informarea permanentă a angajaților privind munca pe care o au de îndeplinit și schimbările ce au loc în firmă, pentru sporirea înțelegerii obiectivelor firmei și a armonizării lor cu cele individuale, pentru antrenarea angajaților în realizarea obiectivelor și pentru ridicarea moralului;
- crearea oportunităților de comunicare a feedbackului și a ideilor pentru ținerea sub control a evoluției implementării noii strategii și pentru luarea la timp a măsurilor de corectare;

- încurajarea unor comportamente și dezvoltarea unor atitudini care să sporească eficacitatea forței de muncă în îndeplinirea obiectivelor firmei (prin influențare, convingere, motivare);
- facilitarea procesului de autoasumare de responsabilități de către angajați (prin încurajare și recunoaștere publică a progresului făcut);
- implicarea angajaților în definirea și implementarea strategiei (prin forme de comunicare în grup și prin stimularea creativității);
- împuternicirea angajaților, tot în încercarea de armonizare a intereselor personale cu cele ale firmei.

De asemenea, comunicarea trebuie să asigure un mod eficient de informare, instruire și motivare, prin crearea unui climat care să încurajeze schimbul de informații, păreri, idei, să asigure satisfacția în muncă și productivitatea individuală.

Angajatului trebuie să-i fie clare politica firmei, regulile și standardele acesteia, precum și care este mediul extern căruia firma trebuie să-i facă față.

În paralel, prin comunicare trebuie să se asigure crearea și menținerea unei imagini pozitive a conducerii organizației în fața angajaților.

Comunicarea managerială are un rol important în întărirea spiritului de echipă, a sentimentului de apartenență la organizație, în perfecționarea deprinderilor angajaților. Prin comunicare se pot identifica și dezvolta talentele, creativitatea angajaților și chiar spiritul inovator, se poate sprijini dorința de autodezvoltare.

Comunicarea internă eficace în condiții de schimbare evoluționară, într-un mediu concurențial, devine un instrument esențial în conceperea și pregătirea strategiei organizației, în transmiterea și în implementarea ei, managementul încercând să mobilizeze, motiveze și orienteze forța de muncă spre anumite priorități.

Dinamica implementării strategiei organizației depinde de comunicare. În funcție de caracterul obiectivelor strategice ("localizate cu precizie", "parțial precizate" sau "difuze") și de promotorii acestora ("conducerea", grup de "inițiatori", grup "majoritar"), C.Mereuță și colab. recomandă diferite "zone" specifice de comunicare și de participare a angajaților la activitatea de concepție strategică [p.99]:

- limitată la managementul de la vârf;
- cu consultarea specialiștilor și managerilor implicați;
- cu consultare largă, incluzând și personalul de execuție.

O dată strategia stabilită, se definesc diferite politici de comunicare a acesteia. Cu cât interacțiunea este mai largă în faza de definire a strategiei (cazul obiectivelor difuze), cu atât comunicarea finală a acesteia este mai puțin problematică.

Comunicarea managerială include aspecte complexe corelate cu procesul de schimbare evoluționară și în contextul interacțiunii cu clienții, furnizorii, investitorii, guvernul, publicul larg și mass-media. De comunicarea cu aceste grupuri de interese depinde, imaginea organizației, relațiile de cooperare, percepția corectă a oportunităților

și amenințărilor prezente în mediul de funcționare al organizației. În acest context managerul trebuie să analizeze și să aibă în vedere, de exemplu:

- schimbările apărute în atitudinea presei și a auditoriului firmei;
- responsabilitatea organizației față de mediu și societate;
- necesitatea transparenței sistemului decizional.

Toate acestea reclamă o comunicare managerială externă etică și permanentă.

6.7. Comunicarea în schimbarea revoluționară (radicală; reengineering)

Comunicarea managerială în procesul de schimbare revoluționară, radicală a organizației și afacerii (reengineering) integrează unele caracteristici specifice acestui proces, la care ne vom referi în continuare.

6.7.1. Conceptul de reengineering

Conceptul de reengineering se referă la regândirea și reproiectarea fundamentală a proceselor de desfășurare a afacerilor unei firme în scopul îmbunătățirii radicale a performanței acesteia [M.Hammer, S.A.Stanton, "The Reengineering Revolution", Harper Business, New York, 1995].

Prin afacere înțelegem aici ansamblul de activități care conduc la realizarea unui produs (bun material sau serviciu). Prin proces înțelegem grupul de activități ale firmei care conduc la crearea de valoare pentru client, valoare materializată în produs.

Reținem din definiția de mai sus faptul că procesul de reengineering nu se referă doar la schimbări "cosmetice" ale firmei, la îmbunătățirea a ceva ce deja există, ci la "reconstruirea", la schimbarea modului de desfășurare a proceselor care conduc la realizarea produselor firmei; nu se limitează doar la o schimbare a structurii organizatorice, la creșterea calității produselor, la retehnologizare sau la recapitalizare, ci presupune schimbarea inclusiv a proceselor de management, a culturii firmei, a atitudinii angajaților față de muncă și client.

În condiții de reengineering, managementul firmei trebuie să-și schimbe prioritățile de la cele tradiționale legate de planificare, control și administrare a resurselor, la cele de inovare, flexibilitate, calitate totală și deservirea impecabilă a clientului. Proiectarea proceselor de muncă trebuie să se bazeze nu pe un management ierarhic și pe diviziunea și specializarea muncii, ci pe procese interconectate și pe creare de valoare pentru client.

Managerul lider și întreprinzător (Cap.3) (care are o viziune de perspectivă asupra organizației sale, este capabil să transforme această viziune într-o strategie coerentă și are capacitatea de a comunica strategia până la cele mai de jos niveluri ale organizației și de a-i antrena pe subordonați în îndeplinirea obiectivelor) îl înlocuiește pe

managerul administrator de resurse. Managerul lider trebuie să fie creator, dispus să-şi asume anumite riscuri şi se bucură de o credibilitate de necontestat.

Până în prezent peste 75% din primele 1000 cele mai mari firme americane au trecut prin întreg procesul de reengineering, iar 400 de firme din Germania au trecut, cel puţin parţial, prin acest proces. Adepţii şcolii socio-tehnice îşi exprimă însă îndoiala în legătură cu originalitatea sau valabilitatea conceptului de reengineering [E.Mumford, R.Hendricks, "Business Process Reengineering RIP", People Management, May 2, p.22, 1996].

Dar să revenim pentru moment la contextul socio-economic din România anilor '90. Este de necontestat faptul că, după 1989, au început să se schimbe relaţiile economice de bază, relaţiile firmelor cu guvernul, cu sindicatele, cu clienţii, relaţiile interumane; concurenţa, care mai demult sau nu exista, sau era doar locală, a devenit acum simţită şi se manifestă chiar din partea unor firme străine; clienţii au devenit mai pretenţioşi deoarece au posibilitate de alegere. Explozia informatică a schimbat modul de a gândi şi dezvolta o afacere.

Cine nu se adaptează schimbării este dat la o parte. În aceste condiţii credem că se pune problema unei "reproiectări româneşti" a firmei, problema regândirii proceselor de management şi de producere a bunurilor, a unor noi atitudini faţă de client, de calitate, de muncă în general. Ne întrebăm dacă firmele noastre pot deveni rentabile pe termen lung doar prin simple "adaptări" la condiţiile economiei de piaţă, prin schimbări cosmetice în structura organizatorică sau prin schimbarea directorilor, prin retehnologizare sau recapitalizare sau prin introducerea unor legi şi regulamente noi? Aşadar, schimbare evoluţionară sau revoluţionară?

Un studiu sistematic efectuat de CEMATT SA pe un număr de 9817 candidaţi pentru postul de manager [C.Mereuţă, p.77] referitor la atitudinea acestora faţă de promovarea unor schimbări radicale a arătat că 40,2% dintre aceştia sunt deschişi faţă de acestea, în timp ce 39,4% au manifestat o reţinere evidentă. Managerii înţeleg că în centrul strategiei şi al schimbării trebuie aşezate cerinţele pieţei (77,5% şi respectiv 71,5%), dar numai 13% acceptă o delegare a autorităţii conformă cerinţelor schimbării radicale; adoptarea stilului participativ de conducere întruneşte totuşi 57,4% din opţiuni.

6.7.2. Elemente specifice ale comunicării manageriale

Reproiectarea firmei presupune, în primul rând, iniţiativa şi efortul susţinut al managementului firmei şi reclamă un anumit fel de interacţiune manager-subordonat, interacţiune care are loc prin comunicare [R.M. Cândea, Marketing-Management, nr. 1-2, p. 66-71, 1996].

Orice acţiune de natură tehnică, organizatorică, economică sau managerială trebuie să fie precedată de o acţiune de informare, consultare, negociere sau asociere la decizie, să fie o comunicare care să convingă, să schimbe atitudini şi

comportamente, să semnaleze angajaților și mediului firmei că ceva s-a schimbat în procesul muncii. Trebuie să țină cont de faptul că reproiectarea organizației este un proces extrem de complex, anevoios și oarecum împotriva firii: schimbările care se impun sunt ca o "marfă" pe care managerii trebuie să o "vândă" subordonaților, iar aceștia nu vor să o cumpere.

Vom analiza câteva din caracteristicile comunicării manageriale, prin prisma cerințelor restructurării, reproiectării, ca opțiune strategică, fără a reveni asupra calităților de bază, subînțelese, ale comunicării manageriale eficace (care își îndeplinește scopul) și eficiente (care reclamă un consum minim de timp, efort, bani). Le amintim doar ca fiind: acuratețea și precizia comunicării, sprijinirea relației de muncă și conținutul de gândire strategică a actului de comunicare individual, toate acestea regăsindu-se integrate în climatul comunicării.

Procesul de reproiectare modelează munca și pe oamenii care o efectuează, dând naștere la structuri noi și la sisteme noi de management pentru evaluarea, angajarea, instruirea și dezvoltarea angajaților; conduce la formarea unui set de atitudini, crezuri și norme în cultura organizațională în legătură cu ce este important, valoros, pentru firmă și angajat. Reproiectarea generează de fapt o organizație fundamental diferită de cea inițială.

Reproiectarea poate avea loc numai printr-o comunicare competentă a celor care catalizează și conduc procesul, cu cei care trebuie să fie informați, motivați, convinși de necesitatea și avantajele acesteia. Oamenii trebuie determinați să asculte, să înțeleagă, să creadă și să accepte reproiectarea ca fiind soluția unică pentru o viață mai bună.

6.7.3. Bariere specifice

Analizăm în continuare câteva din aspectele care trebuie luate cu precădere în considerare în contextul reproiectării [R.M. Cândea, Marketing-Management, nr. 3, p. 21-26, 1996].

LIPSA DE CREDIBILITATE A MANAGERULUI ÎN FAȚA SUBORDONAȚILOR

Este un fenomen răspândit la noi, și pe bună dreptate. Zeci de ani de ipocrizie și lipsă de transparență au condus inevitabil la catalogarea ab initio a oricărei comunicări ca fiind "minciuni și propagandă"; unii manageri vorbesc cu angajații ca și cum aceștia ar fi incapabili să înțeleagă realitatea, eforturile și problemele firmei, menirea firmei, filtrând informațiile pe care le comunică [Ramona E. Florea, "Efectul comunicării manageriale asupra calității procesului de management", Lucrare de diplomă, 1996 - Școala de Studii Postuniversitare de Management, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca].

Credibilitatea individuală a managerului în fața acționarilor, sindicatului, colaboratorilor apropiați, clienților, administrației locale și de stat, a comunității este importantă și datorită "reacției în lanț" a acesteia [C.Mereuță, p.113]: o persoană mulțumită de activitatea managerului devine "agentul său de influență" pe lângă alte 3 persoane, iar o persoană nemulțumită încearcă să convingă alte 12 persoane că managerul trebuie schimbat.

Situarea managerului și a subordonaților în două tabere separate și neîncrederea de ambele părți trebuie și pot fi reduse numai printr-o comunicare deschisă, interactivă, concretă, clară și permanentă, care să conștientizeze faptul că firmei îi poate merge bine numai dacă există armonie între interesele angajaților și cele ale firmei, reprezentate de managementul acesteia.

O comunicare managerială pozitivă (care poartă amprenta caracteristicilor psiho-profesionale ale interlocutorului, care este onestă, promptă, plină de considerație și este exprimată în termeni pozitivi) constituie fondul pe care se poate câștiga credibilitatea. Ascultarea, componentă importantă a comunicării, trebuie să-și găsească locul și ponderea adecvată.

Uneori managerul tinde să vorbească prea mult și să asculte prea puțin și aceasta conduce la o comunicare distorsionată, la un "dialog între surzi" și la întreruperea, în final, a comunicării productive.

ANUMITE ATITUDINI

Una dintre atitudini este, de exemplu, atitudinea de neîncredere în legătură cu efectul pozitiv al vreunei schimbări. Atitudinea este oarecum justificată dacă ne gândim la perioada recentă de schimbări eșuate, inclusiv de înlocuire a managementului firmei, sau la lipsa de fermitate și consecvență în luarea și implementarea deciziilor. Reacția obișnuită a angajatului va fi de a nu dori să se implice sau să-și asume responsabilități, de a se "feri" sau de a-și "rezolva unele conturi", fără a lua în considerare interesele firmei.

Sentimentul că "noi toți suntem în aceeași barcă" și că dacă "barca" se scufundă pierim cu toții sau dacă ea ajunge la destinație va fi spre binele tuturor ar trebui să transceadă din orice comunicare a managerului.

Este extrem de importantă atitudinea pe care o are managerul relativ la importanța comunicării, deoarece climatul comunicării va purta amprenta acestei atitudini. C. Mereuță și colab. [p.78] au constatat că: 52% dintre managerii testați consideră comunicarea cu subalternii apropiați ca fiind foarte importantă, dar flexibilitatea în relațiile cu aceștia este nenecesară, au spus 60% dintre conducători, iar 46% o consideră neesențială pentru lucrul "în echipă"; 38,5% din manageri consideră comunicarea cu salariații esențială, iar 40,7% nu o consideră o opțiune majoră; 44,6%

dintre manageri sunt receptivi față de observațiile colaboratorilor direcți în luarea unei decizii majore, iar 16% nu sunt receptivi.

În ceea ce privește importanța ca managerul să-l asculte pe subordonat, un studiu (efectuat de studenții Școlii de Studii Postuniversitare de Management din Cluj-Napoca, 1996) a pus în evidență că 16% din managerii intervievați consideră că aceasta ar însemna o pierdere de vreme.

ANUMITE FILTRE PERCEPTUALE

Filtrele perceptuale pot face ca, de exemplu, indiferent ce spun managerii, subordonații să recepționeze "îmi voi pierde slujba", "voi fi retrogradat" sau "voi fi pus să muncesc mai mult". Există astfel o stare de anxietate care îi "asurzește" pe angajați, care îi face să audă ceea ce se așteaptă să audă și nu ceea ce de fapt li se spune. Soluția este ca managerii să se adreseze direct și deschis "temerilor" subordonaților, altfel aceștia vor presupune ceva mai rău decât realitatea.

De exemplu, dacă sunt necesare reduceri de personal, managerul trebuie să anticipeze anxietatea și să comunice măsurile de control exercitate asupra acțiunii, criteriile clare ce stau la baza lor, modul de desfășurare; să asigure locuri de muncă celor vizați, prin recalificare sau redistribuire. Informarea este întotdeauna mai bună decât incertitudinea. Un angajat bine informat va fi mult mai cooperant decât unul lipsit de informația care îl interesează și îl afectează. Dacă managerul nu este sigur în legătură cu ceva, este indicat să recunoască aceasta pentru a nu pierde din credibilitate.

Managerul trebuie să comunice în permanență ceea ce intenționează să facă, progresele reale, dificultățile, insuccesele.

COMUNICAREA NEFORMALĂ DISTORSIONATĂ

Comunicarea prin canale neformale are loc, vrând-nevrând, în permanență (prin ele se transmit bârfa și zvonul), mesajele transmise prin acestea putând diferi mult de cele formale, intenționate de manager. În perioade de schimbare canalele neformale pot deveni sursa principală de informare, mai ales dacă cele formale sunt deficitare. Managerul trebuie să țină cont de acestea, folosindu-le și/sau reducând din potențialul lor negativ.

Alături de folosirea intensivă a canalelor formale de comunicare, tehnici de management cum sunt implementarea cercurilor de calitate, care activează comunicarea de jos în sus și managementul de tip MBWA (Management-By-Walking-Around), care presupune deplasarea managerului la locul de muncă al subordonatului pentru coordonarea muncii acestuia, pot crea cadrul necesar unei comunicări care să reducă din efectele negative ale comunicării neformale.

POLUAREA COMUNICĂRII

Poluarea comunicării cu mesaje de rutină sau chiar inutile poate face ca ceea ce dorește managerul să comunice ca fiind important în contextul reproiectării să nu fie recepționat, să se piardă în "zgomotul de fond". De aceea trebuie ca managerul să trezească mai întâi interesul, să capteze și să mențină în permanență atenția auditoriului și abia apoi să încerce să convingă.

INCOMPETENȚA DE COMUNICATOR A MANAGERULUI

Această lipsă a deprinderilor fundamentale de comunicare este o problemă serioasă a managerilor noștri, cu atât mai mult cu cât această lipsă nu este conștientizată. Având în vedere ponderea foarte mare pe care o are activitatea de comunicare în munca managerului (65-95%, în funcție de nivelul ierarhic) și funcțiunile acesteia, competența cu care o face este foarte importantă pentru rezultatele muncii lui.

Pe de altă parte, tendința spre izolare în "turnul de fildeș" al importanței și prețiozității, al lipsei de timp pentru problemele și ideile subordonaților este și ea detrimentală implementării reproiectării. Probabil că managerul reușește ca, prin această autoizolare, să "economisească" ceva timp pentru alte activități "mai importante", dar acest timp va fi reclamat înzecit, mai târziu, când relația cu subordonatul este deja afectată.

Comunicarea competentă este esențială în realizarea parteneriatului tripolar manageri-sindicate-acționari: în vederea prevenirii și dezamorsării conflictelor sociale care însoțesc orice schimbare majoră și care ar periclita implementarea acesteia; pentru explicitarea riscurilor neimplementării schimbării; pentru clădirea încrederii reciproce între salariați, manageri și acționari; în informarea, consultarea, negocierea și asocierea la decizie.

6.7.4. Câteva reguli de comunicare

În procesul de reproiectare, comunicarea managerială trebuie să fie nu doar un instrument, ci și o stare de spirit care să modeleze atitudini și comportamente. Ea trebuie să se desfășoare în permanență, direct, continuu, fără perturbații majore.

Pornind de la cele discutate mai sus, putem formula concluziile de mai jos privind comunicarea în procesul de reproiectare.

1. Analizarea variabilelor strategice ale comunicării trebuie să se facă pe segmente ale auditoriului, în funcție de implicațiile pe care le are reproiectarea pentru acestea.
2. Este necesară folosirea de canale de comunicare multiple și variate (discuții interpersonale, ședințe, seminarii, prezentări și discursuri directe, prin radio sau TV, articole etc.), deoarece diferitele medii de comunicare apelează la oameni diferiți, în moduri diferite. Lucrurile comunicate pe toate căile, într-un mod original, percutant, pot deveni adevăruri care sunt acceptate ca atare.

3. Pentru a găsi "vocea" potrivită pentru fiecare dintre destinatari, pentru a îmbogăți conținutul a ceea ce se spune și paleta de stiluri, pentru a menține o anumită stare de spirit, este necesar ca întregul management să fie antrenat în "campania" de comunicare.
4. Comunicarea privind scopul reproiectării, modul de desfășurare a acesteia, progresele care se realizează trebuie să fie clară, specifică și inteligibilă (formulată conform cu nevoile de recepție ale destinatarului), deoarece cunoașterea cadrului de desfășurare a reproiectării reduce din anxietate și generează sentimentul de participare, atât de necesar în procesul de convingere.
5. Comunicarea dificultăților și insucceselor, admiterea posibilității de a greși, în general transparența activității managementului "cumpără" credibilitate.
6. Comunicarea managerială trebuie să fie etică atât la nivel de individ, cât și la nivel de firmă și să se regăsească în politicile firmei. Onestitatea stimulează un climat de cooperare. Dacă managerul nu știe sau nu poate rezolva ceva, trebuie să recunoască aceasta; dacă ceva este neplăcut, trebuie atacată problema frontal (chiar și faptul că se spune adevărul este un semn de progres!).
7. Comunicarea la nivel emoțional, mai dramatică, mai sugestivă, care să facă apel nu numai la logică, ci și la sentimente, este extrem de utilă deoarece oamenii trebuie scoși din "amorțeala", din nepăsarea și rutina cotidiană, făcuți să "simtă" că se întâmplă ceva nou și spre mai bine, chiar dacă procesul este anevoios. Managerii trebuie să comunice pasiunea, entuziasmul, încrederea în succes, la fel cum predicatorii comunică credința lor.
8. Comunicarea suportivă trebuie să fie însoțită de empatie. Reproiectarea afectează viețile oamenilor și poate cauza acestora neplăceri majore, iar managerul are obligația etică de a folosi comunicarea nu numai pentru a implementa reproiectarea, ci și pentru a minimiza stresul și trauma pe care aceasta o poate crea. Mesajele trebuie să conțină și speranța, consolarea, încurajarea și aprecierea de care oamenii au nevoie într-o astfel de situație. Dacă managerul reușește să comunice faptul că înțelege și împărtășește temerile subordonaților, că dificultățile prin care ei trec au un rost, că eforturile lor sunt recunoscute și apreciate, este foarte probabil ca efectele negative să fie ameliorate.
9. Evitarea șomajului trebuie să fie un obiectiv al strategiei la fel de important ca și acela al maximizării profitului și acesta să fie comunicat clar și în permanență. Programele de reorientare profesională preventivă, instructajele, perfecționările trebuie să preceadă și să însoțească acțiunea de implementare a reproiectării.

10. Împuternicirea angajaților este o cale importantă de schimbare a atitudinii, deoarece, dacă angajatul contribuie la stabilirea obiectivelor muncii sale, are autoritatea și responsabilitatea pentru a desfășura o anumită muncă, el se va simți "proprietarul" rezultatelor; eforturile pe care trebuie să le facă vor constitui o "nevoie" pentru el și nu o obligație. O situație este acceptată mai ușor de angajat dacă are un cuvânt de spus în legătură cu ea și dacă i se conferă flexibilitate în ceea ce privește modul de abordare, de rezolvare a ei.
11. Comunicarea neverbală (de exemplu, prin simboluri, tangibilă, paraverbală etc.) are un impact mai mare decât cea verbală. În condiții de reproiectare, ea trebuie să semnaleze și să comunice inevitabilitatea schimbării, progresul, entuziasmul, onestitatea, deschiderea.
12. Trebuie folosită intensiv ascultarea interactivă și empatică pentru a beneficia de feedback, pentru a constata dacă ceea ce s-a comunicat a fost perceput corect, dacă oamenii sunt pregătiți să accepte reproiectarea. Oamenii vor coopera dacă sunt ascultați, deoarece vor avea astfel sentimentul că participă la ceea ce se întreprinde și nu sunt doar victimele evenimentelor. Ascultând empatic, managerul dă posibilitate interlocutorului să-și exprime sentimentele, să-și "descarce" nemulțumirile, să-și clarifice anumite temeri.
13. Este necesară perfecționarea și activarea sistemelor formale de feedback (exemplu: sistemele de sugestii, chestionarele, interviurile, sondajele de opinie) și a celor neformale. Transparența sistemului decizional atât înspre interiorul firmei, cât și înspre exterior este o caracteristică importantă a perioadei de reproiectare.

Ca o concluzie generală putem spune că, deoarece condiția de supraviețuire a oricărei organizații este capacitatea acesteia de a se adapta schimbărilor ce au loc în mediul ei de funcționare, comunicarea managerială eficace și eficientă este una dintre variabilele și, în același timp, unul dintre instrumentele strategiilor de schimbare a firmei, implicit a strategiilor rezultante referitoare la resursa umană.

În acest context, formarea unei noi culturi organizaționale, care să pună accent pe responsabilitatea individuală și pe orientarea spre client, să genereze o nouă atitudine față muncă, care să promoveze noul, creativitatea și inovarea, constituie misiunea comunicării manager-subordonat.

Schimbarea va stârni desigur "mecanismele de autoapărare" ale vechii culturi organizaționale, mecanisme care pot fi învinse tot numai printr-o comunicare managerială competentă, care să promoveze parteneriatul social și conducerea participativă.

6.8. Motivația și satisfacția muncii în procesul de schimbare

După cum am arătat deja, capacitatea organizației de a iniția schimbări interne și de a face față celor externe este puternic dependentă de caracteristicile resursei umane pe care o posedă, de atitudinile, convingerile, sistemul de valori, priceperile, deprinderile, experiența acesteia. Depinde, de asemenea, de motivația pentru schimbare și muncă în general.

În acest context C.Mereuță și colab. [p.41] constată, ca o caracteristică a calității resursei umane în organizațiile noastre, destructurarea complexului motivațional individual, consecință a saltului de la statutul de lucrător într-o întreprindere la cel de angajat al unei societăți comerciale. Principiile motivării discutate în Cap.2 rămân adesea inoperante atunci când încercăm să înțelegem unele comportamente specifice ale masei de angajați, tendințele anarhiste, presiuni exercitate asupra managementului într-o direcție evident detrimentală intereselor angajaților, reducerea ambițiilor creatoare, lipsa de cooperare etc.

Adeseori apar împotriviri la schimbarea sarcinilor de muncă, se consideră calificarea existentă suficientă și se pierde din vedere importanța capacității de actualizare a cunoștințelor. Și din acest punct de vedere premisele schimbării sunt nefavorabile și se pune imperios problema generării unei psihosociologii manageriale românești care să adapteze modelele occidentale la realitatea specifică românească.

Salarizarea este un element important al stării de mulțumire/nemulțumire a angajaților, dar și în acest caz se ridică unele semne de întrebare, deoarece nu se poate găsi o corelare între acțiunile greviste care revendică mărirea salariilor și nivelul de salarii: grevele cele mai frecvente și conflictele cele mai profunde apar în sectoare în care salarizarea este, prin comparație, mai bună. O cauză probabilă este necorelarea salarizării cu rezultatele și calitatea muncii și tendința de nivelare a salariilor pe diferite alte criterii decât performanța în muncă. Legătura dintre performanțele întreprinderii și salariul angajaților este ignorată adeseori atât de angajați, cât și de sindicate. Pentru "a fi pe placul" acestor forțe de presiune, managerii sunt adeseori puși în situația de a încălca regulile elementare ale echilibrului financiar al organizației.

Siguranța locului de muncă amenințată de șomaj ar trebui să determine o implicare mai puternică a angajaților în problemele organizației. Situația însă nu este așa în organizațiile noastre: cu cât reducerile de personal sunt mai drastice, cu atât lipsa de interes, de angajare în rezolvarea problemelor organizației din partea angajaților este mai mare. Acest lucru are loc probabil din cauza trecerii în șomaj a persoanelor fără a se face o corelare strânsă cu performanța acestora.

În organizațiile în care nu au avut loc reduceri de personal, deși conflictele au intensitate mai redusă, există totuși o stare de nemulțumire care frânează

implementarea oricărei schimbări; predomină ideea că "cineva" (organizația, guvernul, școala etc.) are obligația de a asigura locuri de muncă. Angajatul are doar drepturi, nu și obligații, responsabilități față de organizația din care face parte.

"Cu toate calitățile incontestabile ale resurselor umane din întreprinderile românești, punerea lor în valoare și dezvoltarea în concordanță cu tendințele evidente, ale evoluției economiei impun un efort concentrat de schimbare a culturii organizaționale. Pentru ca această schimbare să se producă, este obligatorie o importantă mutație în concepția și tehnicile manageriale" [C.Mereuță, p.71].

Una din variabilele importante ale culturii organizaționale este comunicarea managerială, care capătă noi dimensiuni în procesul de implementare a schimbării, începând de la schimbarea de mentalitate și până la schimbarea proceselor de desfășurare a afacerii.

STUDIU DE SITUAȚIE

Acest caz este real și cele de mai jos s-au petrecut în firma 3M (Minnesota Mining and Manufacturing) din St.Paul, statul Minnesota. El descrie modul, mai puțin obișnuit, în care a fost inițiat un proces de schimbare de tipul introducerii unui nou produs.

Chimistul Spencer Silver a descoperit, din greșeală, un adeziv parțial: dacă se punea pe suprafața unei coli de hârtie, aceasta se putea lipi, dezlipi și relipi relativ ușor pe o altă suprafață. Deoarece era un titlu de laudă pentru adezivele produse de firmă faptul că ele lipeau permanent, noul adeziv părea să nu prezinte nici un interes.

Art Fry, un prieten și coleg al lui Silver, s-a gândit însă la o utilizare a adezivului: teancuri de mici fișe galbene de hârtie lipite între ele, în partea de sus, prin adezivul "necorespunzător", fișe care se puteau ușor dezlipi și lipi în repetate rânduri pe orice altă suprafață cât de cât netedă.

Dar dacă nu puteau obține atenția și suportul factorilor de decizie, totul era inutil: produsul nu era recunoscut și deci nu exista.

Au mers la șeful lor ierarhic superior, Geoffrey Nicholson, și i-au demonstrat câteva din utilizările posibile ale noului produs, mai ales în sortarea și marcarea numeroaselor hârtii de pe biroul acestuia. L-au informat și în legătură cu punctul de vedere al celor de la compartimentul de marketing care trebuiau să inițieze testarea pieței în legătură cu cererea pentru acest nou produs: "adezivul nu îndeplinește cerința de a lipi definitiv, deci nu este bun".

Șeful s-a gândit să procedeze astfel: a făcut ca micile teancuri de fișe galbene să ajungă, prin intermediul secretarelor factorilor de decizie, pe mesele acestora; ele erau

atât de practice pentru notarea pe ele, pentru marcare, sortare şi multe alte utilizări în simplificarea muncii administrative încât aceştia au început să le folosească şi să solicite în continuare tot mai multe. Rose, secretara şefului, urmărea şi centraliza cererea de astfel de fişe. La un moment dat aceasta primea deja atâtea cereri încât nu mai putea să-şi vadă de treburile ei. "Gata", a spus Nicholson, "este momentul să dirijezi toate comenzile direct la compartimentul de marketing; acum ne vor acorda atenţie." Aşa s-a şi întâmplat.

De aici încolo totul este istorie. Noul produs denumit "Post-It" a devenit indispensabil de pe orice masă de birou (chiar şi a celor din România!), uşurând munca multora şi aducând profituri însemnate firmei 3M.

Evident că Geoffrey Nicholson a gândit şi aplicat o strategie mai puţin obişnuită ("momirea" factorilor de decizie) pentru a-i forţa pe cei de la compartimentul de marketing al firmei 3M să ia în serios noul produs. Procedura normală era ca acest compartiment să promoveze noul produs o dată descoperit.

1. Ce puteţi deduce despre climatul din firma 3M în ceea ce priveşte schimbarea ?
2. În baza celor prezentate în acest capitol în legătură cu dinamica procesului schimbării, care credeţi că ar fi fost desfăşurarea "normală" a lucrurilor?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 7

COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL STĂRILOR CONFLICTUALE

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

7.1. Relația comunicare-conflict 160
7.1.1. Cele două axiome ale lui Watkins și consecințele lor 161
7.1.2. Conflictul la nivel intrapersonal și intracomunicarea 162
7.1.3. Conflictul la nivel interpersonal sau de grup 163
7.1.4. Surse de conflict specifice organizațiilor românești ale anilor '90 164
7.2. Dinamica procesului conflictual 165
7.2.1. Conflictul latent 166
7.2.2. Conflictul perceput 166
7.2.3. Conflictul simțit 167
7.2.4. Conflictul manifest (declanșat) 167
7.2.5. Apariția consecințelor 168
7.2.6. Prevenirea conflictului negativ 169
7.3. Moduri de abordare a conflictului 170
7.3.1. Retragerea 171
7.3.2. Aplanarea 171
7.3.3. Forțarea 172
7.3.4. Compromisul 172
7.3.5. Confruntarea 173
7.4. Strategii de confruntare și rezolvare a conflictului 173
7.4.1. Strategiile de tip câștigător-necâștigător sau necâștigător-necâștigător 173
7.4.2. Strategia de tip câștigător-câștigător 175
7.4.3. Specificul comunicării în aplicarea strategiei de tip câștigător-câștigător 177
STUDIU DE SITUAȚIE 179

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Noțiunea de conflict se referă atât la conflictul cu efecte negative (neproductiv), cât și la conflictul pozitiv (productiv), cu efecte benefice asupra individului, grupului sau organizației. Conflictul pozitiv poate testa ideile, poate stimula generarea de alternative referitoare la o decizie și împiedica luarea pripită de decizii, poate ridica nivelul de înțelegere a problemelor, poate crește implicarea membrilor grupului, poate stimula interesul și interacțiunea, gândirea creativă și deci calitatea deciziilor și aderarea la implementarea lor.

În viața unei organizații, a unui grup, în activitatea profesională, conflictele sunt inevitabile. Ele pot să aducă mari prejudicii productivității, dar pot fi și sinonime cu dinamismul și progresul.

Sursele de conflict dintr-o organizație nu pot și nu trebuie să fie eliminate, dar managerul trebuie să fie în măsură să identifice aceste surse, să înțeleagă natura lor, pentru ca apoi, având în vedere atât obiectivele organizației, cât și ale individului, să poată acționa în vederea reducerii efectelor negative și a folosirii efectelor pozitive. În tot acest proces, comunicarea este instrumentul principal. În situațiile care au drept obiectiv concilierea unor puncte de vedere opuse, forma specifică de comunicare folosită este negocierea și asupra acestui fel de comunicare vom reveni în Cap.11.

Pentru a face față cu succes situațiilor de conflict aveți nevoie, alături de deprinderi perfecționate de comunicare, și de unele cunoștințe de bază în psihologia conflictului și de strategii și tehnici de abordare a conflictului. Vom încerca să acoperim aceste aspecte în cele ce urmează, punând accent pe elementele specifice de comunicare.

Înainte de a continua lectura acestui capitol, vă recomandăm să vă testați modul caracteristic, natural, în care tindeți să abordați conflictul, răspunzând la chestionarul din Anexa 7A.

7.1. Relația comunicare-conflict

Conflictele pot exista la nivel intrapersonal, interpersonal, intergrup, la nivelul organizației sau al mediului de funcționare al organizației. Pot apărea între persoane/grupuri corelate în vreun fel, care fie urmăresc obiective diferite, apără valori diferite, au interese opuse sau divergente (cel puțin în mod aparent), fie urmăresc același obiectiv, dar pe căi diferite sau în mod competitiv.

Intercorelarea strânsă între conflict și comunicare este determinată de faptul că procesul de comunicare în sine poate cauza conflicte, poate fi un simptom al conflictelor sau poate conduce la rezolvarea conflictelor. Orice comportament de comunicare este de fapt o formă de exteriorizare și orice comunicare afectează comportamentul. Orice comunicare este o interacțiune, deci un instrument de interinfluențare.

7.1.1. Cele două axiome ale lui Watkins și consecințele lor

Să analizăm câteva din caracteristicile conflictului interpersonal corelate cu comunicarea, așa cum sunt formulate de cele două axiome ale lui Watkins:

AXIOMA 1

Conflictul poate fi rezolvat sau generat numai prin intermediul procesului de comunicare (folosind limbaje verbale și neverbale), deoarece oamenii pot interacționa și schimba mesaje numai prin comunicare.

Conflictul presupune existența a cel puțin două "părți în conflict", iar comunicarea între acestea constituie o componentă integrală a actelor de comunicare ale acestora în timp.

AXIOMA 2

Conflictul este generat de faptul că cele două "părți în conflict" au și obiective care se exclud reciproc.

Obiectivele care se exclud reciproc pot exista datorită unor fapte concrete sau a sistemelor de valori și perceptuale diferite. Conflictul poate apărea și atunci când părțile percep obiectivele ca mutual exclusive, fără ca aceasta să fie într-adevăr așa.

Din aceste două axiome putem trage mai multe concluzii de ordin practic în ceea ce privește comunicarea caracteristică procesului de conflict.

- Numai prin comunicare părțile în conflict pot determina existența unei soluții care să țină cont de obiectivele ambelor părți.
- Există posibilitatea ca incertitudinea, nesiguranța și informația ambiguă generată de o comunicare defectuoasă să fie cauza percepției obiectivelor ca excluzându-se reciproc.
- Deoarece diferențele între sistemele de valori induc diferențe între percepții, acestea pot constitui o sursă de conflict. De exemplu, una din cauzele posibile ale conflictului este percepția selectivă: tindem să percepem preferențial ceea ce ne place, ceea ce ne așteptăm sau ceea ce este important pentru noi și să neglijăm restul.

Atunci când conflictul provine din diferențele dintre sistemele de valori și din cauza filtrelor perceptuale individuale, comunicarea este singura care poate interveni pentru ameliorarea conflictului prin:

- apelare la comunicarea pozitivă, ascultare empatică, autoexpunere, care pot conduce la stabilirea unei baze comune de discuții, de interese, la împărtășirea în comun a unor valori;
- comunicare precisă care reduce diferențele perceptuale și scade în acest mod probabilitatea de apariție a conflictului.

Conflictul dispare în mod real numai atunci când fiecare dintre părți este satisfăcută. Pornind de la această observație, s-ar putea crede că, în cadrul unui

conflict, cineva poate doar să piardă sau să câştige. Această atitudine generează un mod bivalent de a gândi care, la rândul lui, ne va afecta comunicarea şi capacitatea de a percepe o situaţie corect şi de a depista soluţia care să asigure câştig maxim ambelor părţi.

Chiar şi atunci când există iniţial obiective care, cel puţin aparent, se exclud reciproc, se poate realiza contextul în care ambele părţi să fie satisfăcute, după cum vom vedea în § 11.3.

- Trebuie să credem cu tărie că un conflict nu este întotdeauna detrimental; dacă îl abordăm corespunzător, poate constitui o forţă pozitivă. Unele conflicte sunt absolut necesare în dezvoltarea şi maturizarea fiinţei umane competente. Echilibrul între conflict şi tensiunile personale asociate este necesar pentru progres şi productivitate ridicată.
- Conflictul este important în creativitate; îl ajută pe individ să depăşească polarizările şi distorsiunile psihologice prin forţarea ieşirii din modul tradiţional de gândire (gândirea verticală şi laterală în management, § 4.3.4.). De asemenea, în condiţiile în care există şi opoziţie, calitatea deciziilor creşte.

Având în vedere toate acestea, puteţi identifica potenţialul de evoluţie şi caracteristicile unui conflict ca fiind negative sau pozitive, urmărind dacă:

- Prin conflictul respectiv se inhibă sau se generează idei noi?
- Este caracterizat de o situaţie bivalentă de tip "unul pierde, celălalt câştigă" sau una constructivă de tipul "toţi câştigă"?
- Mediul (contextul) prezent este propice pentru atac din partea unei părţi şi apărare din partea celeilalte sau pentru rezolvarea de probleme?

7.1.2. Conflictul la nivel intrapersonal şi intracomunicarea

Conflictul la nivel intrapersonal se produce când există o incompatibilitate, o inconsistenţă între elemente cognitive corelate, aceasta afectând capacitatea de prezicere şi (auto)control a individului. Inconsistenţa percepută ca ameninţând validitatea cadrului individual de referinţă produce incertitudinea.

O dată inconsistenţa percepută, are loc intracomunicarea folosită pentru a reduce incertitudinea (dar nu în mod necesar inconsistenţa). Indivizii pot menţine inconsistenţa, dar vor încerca să reducă tensiunile asociate acesteia [M.E.Roloff, "Communication and Conflict" în Handbook of Communication Science SAGE Publications, 1987, p.484].

Cea mai eficace metodă de a ne reduce incertitudinea este autoexplicarea (prin comunicare intrapersonală) a inconsistenţei:

- ne aducem argumente plauzibile pentru înţelegerea discrepanţei;
- ne lămurim aspectele neclare;
- ne punem întrebări şi ne dăm răspunsuri.

Ca rezultat, fie acceptăm ceea ce nu putem schimba, fie acționăm pentru a schimba ceea ce credem că stă la îndemâna noastră să o facem.

7.1.3. Conflictul la nivel interpersonal sau de grup

Conflictul la nivel interpersonal, de grup, organizație sau mediu de funcționare a organizației poate avea numeroase SURSE, printre cele mai frecvente fiind:

- structura organizațională prin divizarea în subunități și modul în care sunt grupate activitățile;
- procesul de evaluare a performanței;
- competiția pentru resurse limitate, care poate lua forma discuțiilor în contradictoriu între ariile funcționale privind investițiile sau echipamentul, privind promovările, beneficiile sau orice este important pentru angajați;
- competiția pentru putere și influență (participanții la conflict pot fi indivizi sau grupuri care concurează pentru a putea influența politicile organizației, a controla resursele, a proteja valori și tradiții etc.);
- nepotrivirile dintre percepțiile individuale asupra rolurilor fiecăruia la locul de muncă, diferențele de personalitate și dintre nevoi sau dorințe;
- dorința de autonomie psihică și fizică (generează conflict atunci când nu este clar comunicat individului care sunt responsabilitățile legate de munca sa și ce se așteaptă de la el; apare frecvent în relația dintre manager și subordonați);
- problemele personale care își au originea în afara organizației.

Structura organizațională poate cauza conflicte prin punerea în opoziție a diferitelor compartimente datorită obiectivelor neclare sau a dorințelor de putere. Atunci când două compartimente percep rolurile pe care le au ca suprapunându-se sau atunci când intră în concurență de un fel sau altul, între ele pot apărea conflicte, pozitive sau negative.

Măsurarea performanței poate fi de asemenea sursă de conflict dacă criteriile nu au fost clar explicate de către manager, dacă măsura recompensatorie pentru comportamentul pozitiv sau cea de îndepărtare a comportamentului negativ nu sunt corelate direct cu obiectivul de muncă urmărit. Despre conflictul dintre obiectivele managerului și ale subordonatului manifestate în procesul de evaluare a performanței și modurile în care acest conflict poate fi ameliorat sau eliminat vom vorbi pe larg în § 8.2.

În motivarea subordonatului pentru creșterea performanței și în aprecierea muncii acestuia, problemele sunt mai complicate decât par la prima vedere. Să considerăm următorul exemplu: un angajat are performanțe foarte bune, dar are obiceiul ca dimineața să-și înceapă munca cu o jumătate de oră mai târziu, după ce își bea

liniştit cafeaua. Desigur, şi alţii pierd vremea cu cafeaua de dimineaţă, fără însă a avea performanţe la fel de bune. Pe ansamblu, productivitatea grupului este însă bună; totuşi, dacă s-ar folosi şi acea jumătate de oră ...

Să presupunem că decideţi să interziceţi obiceiul "cafelei de dimineaţă" în speranţa creşterii în continuare a productivităţii. Constataţi cu mirare că, după o perioadă, moralul grupului a scăzut, la fel şi productivitatea acestuia. De ce? O explicaţie posibilă ar fi aceea că, penalizând obiceiul "cafelei", aţi adus o modificare în percepţiile angajaţilor în legătură cu ce se aşteaptă de la ei, demonstrând că este important "cât" lucrează, nu "cum" lucrează. A apărut o schimbare şi în acelaşi timp o sursă de conflict care poate conduce la efecte negative asupra performanţei, dacă nu este corect înţeleasă şi abordată.

7.1.4. Surse de conflict specifice organizaţiilor româneşti ale anilor '90

Conflictele la nivel interpersonal şi de grup sunt extrem de complexe datorită specificului indivizilor şi a multitudinii de surse de conflict posibile într-o organizaţie. Numeroase conflicte sunt generate şi amplificate şi de condiţiile economice şi social-politice în care trebuie să funcţioneze organizaţiile.

Organizaţiile româneşti în perioada de tranziţie de la o economie de comandă la una de piaţă trec printr-o multitudine de stări conflictuale specifice şi la acestea ne vom referi în continuare.

Procesul de adaptare a organizaţiilor la noile condiţii presupune schimbare de mentalităţi, de sistem de valori, de atitudini faţă de muncă, client, mod de producere a bunurilor şi serviciilor, de structură organizaţională şi schimbări în procesele de management. Acest proces de adaptare la un sistem economic şi, implicit, social şi politic diferit este o sursă complexă de conflicte, cu efecte atât pozitive, cât şi negative.

C.Mereuţă şi colab., în lucrarea "Tranziţia managementului societăţilor comerciale româneşti" [Editura Tehnică, Bucureşti, 1995, pag.42], constată, ca o caracteristică a procesului de adaptare a organizaţiilor româneşti în perioada 1990-1995, apariţia unor comportamente "aberante" ale managerilor, sindicatelor şi angajaţilor, comportamente care alimentează conflictele, în loc să le amelioreze, constituind în acelaşi timp o sursă de noi conflicte.

După 1989, întreprinderile româneşti s-au aflat într-o situaţie fără precedent: vechile mecanisme nu mai funcţionau, iar noile mecanisme nu existau. Managerii au fost complet derutaţi, iar prima lor reacţie, dacă poate fi numită astfel, a fost starea de expectativă. Lipsa de proactivitate a fost şi mai mult agravată de alegerile "democratice" care i-au promovat pe managerii "populişti" (§ 3.4.2.) şi au impus schimbări care, prin natura lor, nu puteau fi făcute de jos în sus fără a afecta înseşi bazele organizării

firmelor, echilibrul şi repartiţia atribuţiilor în "triunghiul puterii" (proprietari-manageri-sindicate).

Multe din societăţile comerciale, sub presiunea sindicatelor, au trecut cu vederea conceptele de bază ale funcţionării unei întreprinderi, acelea de maximizare a profitului, stabilizare şi/sau dezvoltare a afacerii. Managerii populişti au promovat: maximizarea salariilor pe termen scurt şi protecţia contra şomajului; apelarea la credite bancare cu dobânzi mari, fără asigurarea condiţiilor de returnare a acestora; livrarea de mărfuri la întreprinderi aflate în dificultate, fără verificarea capacităţii de plată a acestora; cheltuirea fondurilor de investiţii şi de amortizare pentru salarii etc.

Existenţa unei mentalităţi greşite a paralizat şi deviat şi mai mult efortul de adaptare al organizaţiilor; a paralizat capacitatea de inovare şi de acţiune a multor organizaţii şi manageri.

Crezul greşit că retehnologizarea sau ajutoarele financiare de la guvern sau din alte părţi ar constitui o soluţie viabilă au constituit o deviere de la adaptare, care a generat astfel conflicte suplimentare şi a consumat timp şi efort preţios, fără a conduce la rezultatele scontate. În loc ca managerii să se uite înainte, să gândească şi să conducă organizaţiile spre adaptare la noile condiţii, s-au uitat înapoi, încercând să "repare" ceea ce părea să nu meargă prea bine pe moment.

Astfel, la nivelul multor organizaţii, s-a instaurat haosul, tendinţa de a lua decizii hazardate, de a schimba directorii, de a face greve, conducând la creşterea riscului de falimentare.

La toate acestea s-a adăugat şi încercarea de implementare la nivel macroeconomic a unor strategii nejustificate: eliminarea unor societăţi comerciale ce erau puternic integrate pe verticală, ceea ce a periclitat întregul lanţ de fabricaţie; reprofilarea pe noi produse, a căror oportunitate nefiind justificată de studii de marketing, nu s-au putut vinde; lansarea întreprinderii în domenii pentru care nu exista nici un fel de experienţă; asocierea cu parteneri străini sau întreprinzători particulari a căror seriozitate şi experienţă nu a fost verificată, ceea ce a condus la pagube irecuperabile.

Evident că rezolvarea aspectelor negative ale conflictelor generate de nevoia de schimbare radicală (§ 6.7.) va cere încă mult efort şi timp.

Să încercăm în continuare să înţelegem mecanismul psihologic al conflictului, indiferent de natura sa, pentru a vedea cum poate fi abordat în mod cât mai eficace.

7.2. Dinamica procesului conflictual

Putem considera că, în general, conflictul evoluează trecând prin următoarele cinci etape care se întrepătrund:

– apariţia sursei generatoare de conflict şi conturarea conflictului latent;

- perceperea pe diferite căi și în diferite moduri a conflictului (etapa conflictului perceput - "ceva nu este în regulă");
- exteriorizarea clară a unor semne caracteristice stării de conflict (conflictul devine simțit - "șeful nu m-a anunțat că trebuie să vin la ședință");
- manifestarea unor acțiuni deschise menite să soluționeze în vreun fel conflictul (etapa conflictului manifest - "în repetate rânduri șeful nu m-a anunțat că trebuie să vin la ședință");
- apariția consecințelor conflictului și ale acțiunilor întreprinse ("șeful dorește să nu particip la luarea unor decizii, deci voi sabota implementarea acestora").

Să analizăm în continuare aceste etape mai cu atenție.

7.2.1. Conflictul latent

Este o primă fază a conflictului în care, sub influența sursei de conflict, se generează un anumit set de atitudini și sentimente. Conflictul latent poate rămâne în această stare fără a evolua, iar când "ultima picătură umple paharul" și conflictul "explodează", situația este deja iremediabil deteriorată.

Atunci când un grup de oameni lucrează împreună există întotdeauna posibilitatea ca unul sau altul să creadă, de exemplu, "că nu primește ceea ce merită", "că nu i se acordă importanța cuvenită". Această nemulțumire poate să nu conducă imediat la conflict, ci să se acumuleze alături de alte nemulțumiri și să constituie o bază pentru conflicte ulterioare.

De asemenea, doi indivizi pot să fie conștienți de existența unor diferențe de păreri, fără ca aceasta să genereze anxietate sau tensiune. Așadar, conflictul latent poate sau nu să evolueze spre faza de conflict perceput.

7.2.2. Conflictul perceput

Datorită caracteristicilor procesului perceptual, conflictul poate îmbrăca următoarele forme:

- conflict latent existent, dar neperceput;
- conflictul latent existent și perceput;
- conflictul latent inexistent, dar perceput ca existent (de exemplu, situația generată de o comunicare defectuoasă, de o stare emoțională puternică etc.); situația poate îmbrăca forma conflictului perceput fără ca, de fapt, să fi existat vreun conflict latent.

Etapa conflictului perceput este caracterizată de apariția unei componente emoționale, în sensul că cei implicați pot să înceapă să se simtă ostili, tensionați, anxioși sau, din contră, în cazul conflictului pozitiv, entuziaști, mai ambițioși, gata de a porni la acțiune.

Încep să apară și unele modificări de comportament care devin caracteristice pentru etapa următoare în evoluția conflictului, conflictul simțit.

7.2.3. Conflictul simțit

Este deja un conflict "personalizat", având caracteristici tipice individului și, adeseori, are ca prime forme de manifestare comunicarea defensivă sau agresivă. Abundă bârfele și zvonurile în jurul subiectului conflictului, informația tinde să fie distorsionată. Moralul este scăzut și se pierde mult timp cu acțiuni neproductive. Discuțiile de grup, discuțiile interpersonale, ședințele pot constitui în această etapă o "supapă de siguranță".

Să presupunem că, în cadrul colectivului al cărui manager sunteți, a apărut o astfel de stare conflictuală. Indiferent de modul în care se exteriorizează aceasta, este important să nu deveniți defensiv. De exemplu, în fața unei comunicări ostile, agresive, păstrați-vă calmul: stările conflictuale sunt normale în procesul muncii. Încercați să depistați sursa conflictului și potențialul său negativ sau pozitiv. Dacă este vorba de un conflict negativ prin consecințele sale, faptul că au apărut primele manifestări vă dă șansa de a îndepărta sursa sau de a ameliora consecințele negative ale conflictului. Dacă este vorba despre un conflict cu consecințe potențial pozitive, aveți șansa de a-l transforma într-o forță de progres.

Reacția nedefensivă și abordarea pozitivă a "semnelor" conflictului este cheia managementului conflictului, iar abilitatea dvs. de a comunica poate să transforme chiar și un conflict negativ în unul pozitiv, în această etapă.

7.2.4. Conflictul manifest (declanșat)

Este comportarea observabilă alimentată de percepții și sentimente latente și poate lua calea fie a "luptei" deschise care va genera un învingător și un învins, fie se poate constitui într-o încercare de a stabili obiective comune.

Există trei forme importante de intervenție în situații de conflict manifest: negocierea, medierea și arbitrarea.

În acest context, NEGOCIEREA este procesul de comunicare care are ca scop atingerea unei înțelegeri. Cele două părți acționează împreună pentru a reduce din diferențele dintre ele. Dacă negocierea nu rezolvă conflictul, se recurge la mediere.

MEDIEREA este forma de intervenție prin care se promovează reconcilierea sau explicarea, interpretarea punctelor de vedere, pentru a fi înțelese corect de ambele părți. Este de fapt negocierea unui compromis între puncte de vedere, nevoi sau atitudini ostile sau incompatibile. Medierea presupune, de regulă, existența unei a treia părți care să intervină între părțile în dispută. Această persoană încearcă să ajute cele două părți în conflict să ajungă la o decizie satisfăcătoare pentru ambele părți.

Dacă nici medierea nu rezolvă conflictul, se poate recurge la arbitraj. ARBITRAJUL constă în audierea și definirea problemei conflictuale de către o persoană aleasă de către părțile în conflict, de obicei o persoană de specialitate sau desemnată de o autoritate. Arbitrul acționează ca un judecător și are puterea de decizie.

Negocierea poate apărea în orice moment între două părți, dar medierea și arbitrajul sunt forme de intervenție care reclamă costuri materiale și de timp semnificative. Simpla nemulțumire a unui angajat, dacă nu poate fi rezolvată prin negociere cu managerul, poate ajunge până în faza de arbitraj al legii. Aceasta are un efect negativ asupra productivității și de aceea este bine să încurajați rezolvarea conflictelor prin negociere.

7.2.5. Apariția consecințelor

Consecințele sunt rezultatele modului de abordare a conflictului și se pot constitui într-o serie de conflicte uneori mai grave decât conflictul inițial.

Să analizăm un caz concret și să urmărim evoluția conflictului "pe viu":

Dl M, lector în cadrul unei facultăți de studii economice, neavând șanse de promovare, a părăsit învățământul superior și s-a angajat ca și controlor financiar la o firmă. Pe parcursul unui an echipa de controlori a mai crescut cu încă 4 membri. Dl M și cei patru formau acum compartimentul de control financiar intern (CFI) al firmei.

Dl M era obișnuit de la facultate cu un program mai flexibil, iar actualul program de la 8 la 17 nu se potrivea cu modul cum își organizase până atunci viața. De aceea prefera să fie trimis în tot felul de activități din afara firmei și chiar în delegații mai lungi, deoarece, în acest caz, își putea organiza timpul după cum dorea. Fiind atât de des plecat, nimeni nu mai știa unde poate fi găsit, ușa biroului lui fiind mereu închisă.

Pe ceilalți 4 controlori financiari din echipă a început să-i deranjeze faptul că dl M se bucură de privilegii pe care ei nu le aveau: își aranja deplasările astfel încât să includă sărbători legale, lucra acasă și nu era niciodată disponibil pentru ședințe sau alte activități. Mai mult, cheltuielile pe care le făcea în timpul delegațiilor erau, după părerea lor, exagerate.

Atunci când s-a pus problema numirii unui șef al compartimentului CFI, dl M nu a fost luat în considerare ca și candidat tocmai din motivele de mai sus. Acest lucru a constituit pentru el o "lovitură sub centură", cel puțin așa s-a plâns unui coleg.

Acum, la comportamentul de dinainte al dlui M s-a mai adăugat faptul că, de câte ori era în firmă, mergea "în vizită" pe la colegi și îl critica pe noul șef ("care, pe nedrept, îi ocupase locul meritat de el"). Pentru a stopa aceste "vizite" și pentru a-l avea sub observație, noul șef i-a mutat biroul vis-a-vis de biroul lui, dar nici aceasta nu a avut rezultatul scontat.

Ca o altă măsură de a rezolva problema, șeful a decis să introducă reguli noi privind deplasările și programul de lucru și a solicitat ca fiecare angajat din subordinea sa să prezinte câte un raport săptămânal în legătură cu activitățile efectuate. Dl M călătorea însă atât de mult încât problema nu era prea clară în cazul lui. În raportul săptămânal timpul pe care nu-l putea justifica era trecut la capitolul "alte activități", iar cheltuielile cu deplasările se situau întotdeauna la maximul admis.

Nemulțumirile colegilor de compartiment și protestele lor au continuat să sporească. Pentru a "rezolva" conflictul, șeful l-a transferat pe dl M pe 6 luni la o altă filială a firmei, la 200 km distanță.

Să urmărim acum dinamica procesului conflictual, încercând să identificăm caracteristicile fiecărei etape:

Evident, obiectivele personale ale dlui M erau diferite de cele ale firmei. La aceasta s-a adăugat dorința lui de autonomie și concurența cu ceilalți controlori la obținerea banilor de deplasare și la poziția de șef al grupului. Toate acestea erau surse de conflict. Conflictul se afla deocamdată în stare latentă.

Ceilalți 4 controlori își dau seama că dl M obține mai mult timp liber și mai mulți bani în delegații decât ei; conflictul este în acest moment perceput.

Ei devin nemulțumiți și iritați de ceea ce se întâmplă, manifestându-se ca atare. Conflictul este acum simțit și apar primele izbucniri "pe față".

Cei aflați de cealaltă parte a conflictului decât dl M trec la acțiune deschisă, conflictul devine manifest: se fac plângeri la șef, se urmărește cum își petrece timpul dl M, se iau măsuri privind banii de delegații, supravegherea și controlul se accentuează, biroul dlui M este mutat. Toate acestea se întreprind în încercarea de a rezolva tensiunile create de starea conflictuală.

Dar aceste măsuri nu au eliminat sursele conflictului, ci, cel mult, s-au adresat simptomelor acestuia. Măsurile de urmărire a folosirii timpului și banilor mai mult au agravat conflictul, iar rezultatul a fost transferul dlui M, transfer care a privat grupul de contribuția unui specialist în domeniu. Consecința modului de rezolvare a conflictului a fost neproductivă.

Pentru a putea rezolva conflictul este necesară înțelegerea cauzelor (surselor) lui și asupra lor trebuie acționat, la fel ca și în cazul rezolvării oricărei probleme (Cap.4).

7.2.6. Prevenirea conflictului negativ

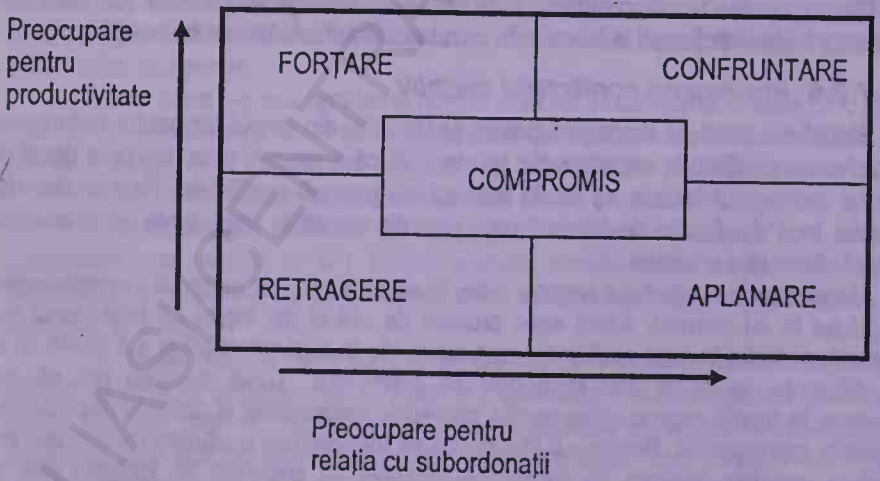
Statisticile arată că managerii petrec peste 20% din timpul lor pentru reducerea sau rezolvarea conflictelor negative. Se spune însă că a preveni este mai ușor decât a rezolva și managerul trebuie să fie în măsură să prevină conflictele. Recunoașterea conflictului încă din fazele de început este una din condițiile importante de rezolvare eficace și eficientă a acestuia.

Manifestarea conflictului negativ este, în acest sens, un semn al incompetenței managerului în a-l preveni. Acest eșec provine de obicei din faptul că managerul nu abordează conflictul în mod pozitiv: nu este nimic rău în a gândi diferit și a fi diferit, în a exista diferențe de opinii sau în a dori să promovezi. Toate acestea pot să nu degenereze în reacții neproductive pentru interesele organizației și aceasta depinde de competența managerului. Pentru a fi în măsură să transformați o situație conflictuală cu consecințe negative într-una cu consecințe pozitive vă sugerăm să începeți prin a acorda atenție aspectelor de mai jos.

- Cultivați o atmosferă de colaborare și un climat de comunicare deschis. Ascultarea empatică poate crea condițiile de încredere și cooperare necesare pentru a aborda un conflict în mod nedefensiv și a găsi în comun soluțiile de îndepărtare a acestuia.
- Țineți cont de faptul că în organizație există numeroase probleme legate de structura și cultura organizației care pot constitui surse normale de conflict.
- Descurajați apariția competiției dacă aceasta conduce la situații de tipul câștigător-necâștigător, deoarece climatul de muncă se poate deteriora.
- Promovați discuția deschisă, utilizarea eficace a feedbackului, decizia pe bază de consens, stabilirea de către cei implicați de criterii și reguli clare și valabile pentru toți. Acestea pot reduce efectele negative în situațiile în care se pune problema resurselor limitate.
- Încurajați acele diferențe care conduc la conflicte pozitive, care stimulează energia și creativitatea, având un efect benefic asupra situațiilor conflictuale.

7.3. Moduri de abordare a conflictului

Literatura de specialitate sugerează că, în funcție de măsura în care managerul tinde să fie preocupat de productivitate (sarcina de îndeplinit, obiectiv etc.) sau de relațiile cu subordonații, se pot contura cinci moduri de abordare a conflictului, așa cum sunt schițate mai jos [prelucrat după Blake și Mouton, "The Fifth Achievement", J.Appl.Behavioral Science 6, 1970].



Înainte de a citi descrierea diferitelor modalități de a aborda rezolvarea conflictului, avantajele și dezavantajele acestora, vă sugerăm să parcurgeți testul de autodiagnosticare din Anexa 7B pentru a vă identifica modul în care tindeți dvs. personal să abordați conflictul.

7.3.1. Retragerea

Modul de abordare a conflictului prin retragere combină preocuparea slabă atât pentru productivitate, cât și pentru relațiile cu subordonații. Managerul care folosește această strategie vede conflictul fără speranță de soluționare, încearcă să evite frustrarea și stresul care îl însoțesc în mod inevitabil, se retrage din conflict sau pretinde că nu există.

Retragerea din conflict se poate face prin schimbarea subiectului, ignorarea unor afirmații, "împingerea" responsabilităților în altă parte, amânarea deciziei (în speranța că problema conflictuală va dispărea de la sine).

Această abordare este anunțată prin afirmații de genul "în acest moment nu pot spune nimic", "voi analiza problema", "cei de sus sunt vinovați de situație" etc.

Este caracteristică managerilor care nu au încredere în ei înșiși și care nu riscă să fie puși în situația de a face față unui conflict manifest, adeseori pentru faptul că rezolvarea conflictului presupune deprinderi de comunicator pe care acest manager nu le posedă.

Dezavantajul acestei abordări este că ignoră chiar condițiile care au generat conflictul. Conflictul nu dispare "de la sine", ci va rămâne în stare latentă. Una dintre consecințele ignorării conflictului este blocarea comunicării atât de jos în sus, cât și de sus în jos, ceea ce înrăutățește și mai mult lucrurile.

Această abordare a conflictului poate fi însă avantajoasă dacă situația conflictuală nu are importanță.

7.3.2. Aplanarea

Tendința de aplanare a conflictului se caracterizează prin aceea că managerul încearcă să abordeze conflictul, mulțumindu-i pe toți. Supraevaluează valoarea menținerii relațiilor cu subordonații și subevaluează importanța atingerii obiectivelor legate de productivitate. Deoarece managerul dorește aprobarea și acceptarea celor din jur, va percepe orice confruntare ca fiind distructivă și va ceda când intră în conflict cu ceea ce doresc cei din jur.

Aplanarea se realizează, de exemplu, prin folosirea umorului sau schimbarea subiectului, prin chemarea "la o cafea" când tensiunea crește. Managerul încearcă să explice și să-i facă pe ceilalți să-l înțeleagă.

Această abordare poate reduce conflictul simțit și poate fi uneori eficace pe termen scurt. Dar faptul că cineva nu simte pe moment efectele negative ale conflictului

nu înseamnă că sursele de conflict au fost eliminate. Aplanarea generează un camuflaj care poate dispărea oricând; ea poate genera bariere pentru progres.

Aplanarea, ca mod de abordare a conflictului, este preferată mai ales în organizațiile cu performanță mică și medie și poate avea drept consecințe lipsa comunicării deschise de jos în sus și, ceea ce este extrem de grav, lipsa de implicare a subordonaților, de asumare de responsabilități din partea acestora.

Aplanarea conflictului poate fi însă utilă atunci când problema este lipsită de importanță sau când, oricum, cei implicați nu vor putea cădea de acord.

7.3.3. Forțarea

Este o abordare a conflictului folosită de managerul care încearcă să realizeze cu orice preț obiectivele legate de productivitate, fără a lua în considerare părerea sau acordul celorlalți, nevoile și sentimentele lor. El va apela la acțiuni de constrângere, folosind diferite mijloace financiare, intelectuale, de etică, pe baza puterii și autorității acordate de poziție.

Pentru acești manageri, a pierde înseamnă slăbiciune și deteriorarea imaginii; a câștiga înseamnă realizarea sinelui și pentru aceasta sunt capabili să sacrifice individul care nu se supune.

Managerul nu este capabil să folosească în mod adecvat comunicarea pentru a rezolva conflictul, ci face uz de puterea pe care i-o dă poziția: limbajul folosit este tipic, abundând în cuvinte ca "opoziție", "luptă", "cucerire", "forță", "constrângere", "distrugere" etc.

Prin implicațiile emoționale, limbajul folosit generează sentimente negative, nemulțumiri, frustrări, umilințe. Forța poate "rezolva" disputa pe moment, dar, pe termen lung, productivitatea va scădea; în consecință, pot să apară alte conflicte și mai grave.

Aplicată în contextul unui climat de cooperare, în mod ocazional, când timpul este limitat sau situația devine critică, această abordare poate fi adecvată. Repetată însă în mod nejustificat, atrage după sine efectele negative menționate mai sus.

7.3.4. Compromisul

Ca mod de abordare a conflictului, atitudinea de compromis se află undeva între abordarea prin "forțare" și prin "aplanare". Constă în rezolvarea problemelor conflictuale prin concesii reciproce, ambele părți obținând oarecare satisfacție. Se folosește adeseori în negocieri.

Deoarece compromisul presupune că fiecare dintre părți își realizează câte ceva din obiectivele inițiale, dar, în același timp, trebuie să renunțe la câte altceva, situația poate conduce la stricarea relațiilor pe termen lung, la dezvoltarea unei atmosfere de permanentă competiție și la pierderea încrederii reciproce.

O altă problemă în abordarea de compromis o constituie faptul că partea cu cele mai multe informații are o poziție avantajată; puterea dată de posedarea de informație poate conduce la restrângerea comunicării, ceea ce amplifică sursele de conflict.

Pe de altă parte, este avantajată și partea care prezintă interesul cel mai mic în problema conflictuală (care are cel mai puțin de pierdut sau de câștigat din aceasta) în sensul că partea căreia îi pasă mai puțin de rezultat poate controla rezolvarea conflictului. De exemplu, angajatul căruia nu-i pasă de realizarea obiectivelor grupului pe termen lung poate avea putere mare într-o abordare de tip compromis, mai ales atunci când este necesară luarea unei decizii.

Abordarea prin compromis poate fi însă utilă în situații în care confruntarea și rezolvarea conflictului prin confruntarea lui deschisă nu are șanse de reușită.

7.3.5. Confruntarea

Confruntarea este o abordare constructivă a conflictului, deoarece, luând în considerare atât nevoia de productivitate, cât și aceea de relații de cooperare, este singura care poate conduce la rezolvarea lui definitivă. Retragerea și forțarea generează reacții adverse; compromisul rareori rezolvă definitiv conflictul. Există însă conflicte care nu pot fi rezolvate sau situații în care trebuie soluționat conflictul, chiar și numai parțial, dar foarte repede. În aceste situații celelalte abordări pot fi acceptabile.

Cercetările arată că cei mai eficace manageri abordează conflictul în următoarea ordine a stilurilor: încep cu abordarea prin confruntare și continuă cu abordarea prin aplanare, compromis, forțare și, în cel mai rău caz, retragere. Managerii mai puțin competenți în comunicarea de conflict evită confruntarea, preferând forțarea, dar recurg repede la retragere, aplanare și compromis (în această ordine de preferință). Forțarea este, de regulă, cea mai puțin eficace dintre toate abordările.

Presupunând că ați decis să confruntați situația conflictuală, să analizăm în cele ce urmează strategiile la care ați putea face apel.

7.4. Strategii de confruntare și rezolvare a conflictului

Studiind problema grupurilor aflate în conflict, A.C.Filley ["Conflict Resolution: The Ethic of the Good Looser", în "Readings in Interpersonal and Organizational Communication", Holbrook Press, 1977] descrie trei tipuri de strategii de rezolvare a conflictului: câștigător-necâștigător, necâștigător-necâștigător și câștigător-câștigător.

7.4.1. Strategiile de tip câștigător-necâștigător sau necâștigător-necâștigător

Sunt strategii direcționate în primul rând spre obținerea de rezultate, neglijând relațiile pe termen scurt și lung. Atmosfera generată este neproductivă (victorie, pe de o

parte, și înfrângere, pe de alta, sau de înfrângere generală, chiar dacă pe moment nu se percepe acest lucru). Sunt valabile afirmațiile: "Dacă ai câștigat, ferește-te de cel învins!" "Atunci când pierzi, uneori câștigi, cel puțin prin comparație cu situația în care ai fi ieșit învingător".

Fiecare dintre părți se concentrează asupra propriilor interese, puncte de vedere sau probleme. Părțile doresc fiecare să rezolve conflictul într-un anumit mod și nu există interes pentru identificarea intereselor comune, a valorilor respectate în comun sau a obiectivelor, dorințelor, intereselor care stau în spatele pozițiilor adoptate. Conflictul este astfel puternic personalizat.

Într-un anume sens, strategia de tip necâștigător-necâștigător este adeseori de preferat celei de tip necâștigător-câștigător deoarece, inevitabil, atrage după sine compromisul. Cu alte cuvinte, ambele părți pierd câte ceva și nici o parte nu câștigă ce a dorit. Situațiile în care este implicat arbitrajul se caracterizează prin acest fel de strategii.

Gândirea de tip bipolar câștigător-necâștigător și competiția corespunzătoare sunt stimulate în om încă din primii ani de viață, prin recompensarea celui care câștigă un concurs, un pariu, o întrecere, indiferent de ce natură este această întrecere. Tendința spre competiție are probabil la bază și ceea ce Darwin a numit "supraviețuirea celui mai bun". Această atitudine se transmite adultului și climatului organizațional și are, de multe ori, efecte negative.

De exemplu, într-o ședință, participanții sunt în competiție pentru atenția colegilor, pentru timpul folosit în discuții, pentru imaginea creată etc. În loc să depună efort ca, în cadrul discuțiilor, să urmărească obiectivele organizației prin selectarea soluției optime, adeseori participanții încearcă să demonstreze ceva (poate corelat cu o discuție mai veche) sau să aibă câștig de cauză în legătură cu vreo propunere sau idee. Situația se extrapolează la grupurile sau compartimentele dintr-o organizație care sunt în competiție pentru prestigiu, putere sau resurse. Obiectivele organizației ca întreg devin mai puțin importante.

Abordarea procesului de rezolvare de probleme printr-o strategie de tip câștigător-necâștigător poate avea numeroase consecințe negative ca, de exemplu: pierderea timpului cu discutarea unor soluții care nu conduc la realizarea obiectivelor organizației; întârzierea implementării deciziilor datorită implicațiilor pe care acestea le au în legătură cu cel care câștigă sau pierde; participanții care sunt mai puțin agresivi vor tinde să se retragă din discuție și să refuze implicarea; insistarea asupra adoptării unei soluții și pierderea din vedere a celorlalte care pot fi mai bune. Dacă forțele care se confruntă în cadrul unei discuții sunt egale, se atinge un punct mort și nu se ia nici o decizie.

Implicarea repetată în situații în care se adoptă strategii de tip câștigător-necâștigător poate reduce sau chiar distruge disponibilitatea participanților pentru

procesul de rezolvare de probleme, de orice natură ar fi ele. Enervarea și sentimentele negative vor altera discuțiile; neexistând dorința de a înțelege problemele și din punctul de vedere al celeilalte părți, nemulțumirea, atitudinile defensive sau de sabotare, conflictele latente vor caracteriza climatul de comunicare.

Strategia de tip câștigător-necâștigător este tipică pentru situații în care:

- este prezent sindromul de șef (este poziția pentru a impune o soluție) - "faci cum spun eu pentru că eu sunt șeful";
- se recurge la vot și se adoptă regula majorității;
- nu sunt sprijinite sau sunt sabotate ideile care vin în contradicție cu cele proprii.

7.4.2. Strategia de tip câștigător-câștigător

Strategia de acest tip constituie forma optimă de rezolvare a conflictelor. Se poate aplica dacă nu există presiunea timpului, ea necesitând timp mai lung. Părțile își dirijează energia spre "învingerea" problemei, nu a persoanelor. Ambele părți cad de acord asupra unei soluții acceptabile. Cheia implementării unei astfel de strategii este atitudinea managerului, competența lui de comunicator și existența climatului de cooperare. În acest context conflictul este acceptat de părți ca fiind ceva normal și util în rezolvarea optimă a problemelor, și nu o sursă de stres.

Există două tipuri de situații care favorizează adoptarea unei strategii de tip câștigător-câștigător:

- situațiile care se focalizează pe rezolvarea problemelor prin analizarea de soluții alternative multiple, printre care se poate identifica una care satisface optim ambele părți;
- situațiile în care se discută obiectivele largi, nevoile și interesele părților, precum și valorile împărtășite în comun.

CERINȚE PRIVIND CARACTERISTICILE CLIMATULUI DE COMUNICARE

Strategia de tip câștigător-câștigător poate avea succes dacă asigurați, în calitate de manager al grupului, existența unui minim de condiții, cum sunt:

- eliminarea sentimentului de presiune a timpului;
- existența posibilității interacțiunii directe și deschise între părți;
- împărtășirea reciprocă a informațiilor;
- acceptarea faptului că obiectivele ambelor părți sunt valabile și importante;
- încrederea reciprocă;
- toți membrii grupului știu că părerea și munca lor este utilă și importantă pentru grup;
- se înțeleg "costurile" pe termen lung ale diferitelor soluții;
- membrii grupului sunt obișnuiți să acorde feedback descriptiv și specific;

- se pune accent pe scopuri și obiective comune, pe căutarea exhaustivă de soluții alternative la diferite probleme, pe calitate și pe implicare;
- există toleranță pentru puncte de vedere diferite;
- se pun și se acceptă întrebări;
- se manifestă flexibilitate în poziția de lider.

Pentru a fi în măsură să adoptați cu succes strategii de tip câștigător-câștigător, trebuie să împărtășiți convingerile de mai jos:

- În orice conflict trebuie să existe o soluție optimă și reciproc acceptabilă. Aceasta nu înseamnă că ambele părți vor obține același lucru, ci doar că se pot atinge obiective diferite în maniere acceptabile pentru ambele părți.
- Diferențele de opinie pot și trebuie să existe, ele conduc la noi puncte de vedere și pot stimula creativitatea. Trebuie să prețuiți sincer opiniile celorlalți. În acest context este important să minimizați pe cât posibil interferența diferențelor de statut ierarhic, deoarece acestea vă vor situa automat într-o tabără opusă, inhibând rezolvarea optimă a conflictului. În loc de a confrunta împreună problema ca egali, veți fi adversari și conflictul va degenera în strategii de tip câștigător-necâștigător ("care pe care").
- Trebuie să aveți încredere în partenerul de conflict pentru a nu distorsiona, voit sau nevoit, procesul de comunicare prin ascunderea de informații, filtrarea informațiilor datorită percepțiilor, teama de autodezvăluire care ar putea conduce la vulnerabilitate.
  Atitudinea de încredere atrage după sine încredere, iar cea de neîncredere din partea unei părți promovează o atitudine similară din partea celeilalte părți. Începeți prin a avea încredere până la proba contrară și nu invers.
- Cooperarea este de preferat competiției, iar diferențele de opinii sunt o parte importantă a cooperării. Numai managerul incompetent și lipsit de încredere în sine se va simți tot timpul în competiție.

Competiția poate avea uneori un rol în stimularea angajaților pentru performanță. O dată cu dezvoltarea tehnologiei și a specializării angajaților, se impune însă cu prioritate interdependența, nu competiția. Foarte puține sarcini pot fi îndeplinite independent, fără cooperare. Situația este similară și în cazul folosirii resurselor limitate, deși aceasta apare ca un paradox.

CERINȚE PRIVIND MODUL DE IMPLEMENTARE A STRATEGIEI

În implementarea strategiei de tip câștigător-câștigător vă recomandăm să țineți cont de cele de mai jos.

- Identificați și analizați sursele conflictului.
- Verificați-vă și corectați-vă, dacă este cazul, percepțiile în legătură cu problemele care apar, pentru a vă asigura că există un conflict latent real.

- Revizuiți-vă și ajustați-vă atitudinile și analizați atitudinile părții care se află în conflict, încercați să priviți lucrurile și din punctul de vedere al celeilalte părți. Aceasta vă va face să "vedeți" și să înțelegeți lucruri pe care înainte le-ați trecut cu vederea.
- Definiți corect problema: evitați să o definiți prin intermediul unei soluții (oamenii tind să discute soluții înainte de a defini clar problema, ceea ce poate conduce la creșterea conflictului). Urmați procedura descrisă în § 4.1.
- Căutați împreună alternative de rezolvare. Ambele părți trebuie să ofere mai multe soluții posibile. Dacă știți cum să comunicați, interlocutorul nu va ezita să-și ofere punctul de vedere. O idee poate stimula altele. Recunoașteți că există mai mult de o cale de a rezolva problema.
- Evaluați alternativele din punctul de vedere al calității soluției alese, dar și al acceptabilității. Nu cereți justificare pentru preferințe, ci folosiți criteriile pentru evaluarea soluțiilor pe care le-ați stabilit de la bun început.

În încercarea de a schimba o strategie de tip câștigător-necâștigător în una de tip câștigător-câstigător, folosiți ajutorul grupului și bazați-vă pe valorile împărtășite în comun de către acesta. De exemplu, dacă vă dați seama că o discuție se transformă într-o confruntare de poziții, încercați să reafirmați sau să clarificați obiectivele grupului. Asigurați-vă că aceste obiective sunt bine înțelese. Faceți astfel ca toți să ia parte și să contribuie cu idei la discuție și dacă detectați ezitare sau că ceva nu a fost înțeles, încurajați întrebările și exprimarea punctelor de vedere.

Nu treceți la vot ca metodă de alegere între soluții multiple înainte de a încerca obținerea consensului. Votul polarizează atmosfera și inhibă creativitatea. Fiți atent la limbajul încărcat emoțional sau care încearcă, în mod exagerat, să convingă. Folosirea în scop de convingere a unor argumente de genul "oricine poate vedea aceasta" sau "cineva cu experiență și-ar da imediat seama" sunt total neproductive.

7.4.3. Specificul comunicării în aplicarea strategiei de tip câștigător-câștigător

Rezolvarea conflictului este posibilă numai printr-o comunicare adecvată în ambele sensuri. Cunoașteți-vă cât se poate de bine interlocutorii, determinați părerile lor despre problemele în discuție. Încurajați-i să-și expună punctele de vedere și motivația. Nu pierdeți din vedere faptul că înțelegerea percepțiilor este un element foarte important în rezolvarea conflictelor.

Disipați prin intracomunicare propriile emoții și țineți cont de faptul că un conflict poate fi amplificat de implicarea emoțională a participanților; emoțiile domină gândirea logică. Dacă sesizați o astfel de tendință pe parcursul unor discuții, poate este mai bine să le întrerupeți. Fiecare se poate implica emoțional uneori, iar pentru a acționa rațional este nevoie de o perioadă de revenire.

În afară de disiparea emoțiilor prin introducerea perioadelor de revenire, un efect de disipare se poate produce, după caz, și prin:

- încurajarea exprimării punctelor de vedere;
- reasigurarea în legătură cu înțelegerea, valoarea și importanța interlocutorului;
- manifestarea atitudinii de acceptare a interlocutorului așa cum este el (ceea ce doriți, eventual, să schimbați este un comportament și nu persoana care îl manifestă).

Prezența unor anxietăți sau frici trebuie tratată cu atenție și cu înțelegere. Simpla recunoaștere a faptului că acceptăm persoana așa cum este, indiferent de punctul de vedere pe care îl exprimă, poate schimba cursul unei discuții (nu uitați că fiecare dintre noi "luptăm" pentru a ne apăra imaginea de sine). Comunicarea care are loc în acest mod are șanse de a elimina "ascunzișurile" din relația cu interlocutorul.

Atitudinile descrise mai sus referitoare la procesul de comunicare sunt doar punctul de plecare. Pentru a putea implementa o strategie de tip câștigător-câștigător, trebuie să respectați și anumite reguli, cum sunt cele ce urmează.

- Folosiți în limbajul verbal termeni neutri, nu emoționali (exemplu: "totuși tind să prefer abordarea mea deoarece ...", în loc de "ideea ta este complet greșită").
- Evitați afirmații absolute care nu lasă loc pentru revenire asupra unor aspecte sau pentru schimbarea punctului de vedere (exemplu: spuneți "în baza datelor privind cauzele problemei, cred că soluția este...", în loc de "singura soluție este...").
- Puneți întrebări deschise, mai ales în cazul în care există diferențe de poziție ierarhică, pentru a încuraja interlocutorul să își exprime punctul de vedere (exemplu: "ce părere aveți despre proiect?" și nu "proiectul este bun sau nu?").
- Evitați întrebările de dirijare (exemplu: "nu-i așa că...") în intenția de a-l determina pe interlocutor să fie de acord verbal cu ceea ce afirmați; aplicarea acestei reguli este cu atât mai importantă dacă îi sunteți ierarhic superior interlocutorului.
- Parafrazați ideile importante pentru a fi sigur că vorbiți despre aceleași lucruri ca și interlocutorul; reduceți astfel distorsionările de natură perceptuală.
- Folosiți stilul de comunicare și limbajul adecvat (termeni cunoscuți de interlocutor) pentru a comunica mesaje clare; evitați astfel existența unui conflict generat de distorsionările semantice sau emoționale.
- Nu întrerupeți pe cel care vorbește deoarece alimentați în acest fel conflictul. Lăsați-l să spună "tot ce are pe suflet", deoarece tensiunea,

BCU IAȘI LIBRARY

enervarea se vor reduce simțitor în acest mod și comunicarea va putea să aibă loc în continuare fără distorsiuni mari. Este adeseori util să puneți chiar întrebări pentru a vă lămuri exact care este sursa conflictului.

- Practicați ascultarea interactivă de natură suportivă pentru a vă asigura că înțelegeți corect sentimentele și percepțiile interlocutorului.
- Folosiți limbajele neverbale corect; o expresie facială sau o poziție a corpului care sugerează provocare pot spori conflictul perceput. Paralimbajul, în particular tonul vocii, este extrem de important într-o discuție conflictuală, mai ales atunci când starea emoțională începe să se manifeste.
- În cazul situațiilor delicate, folosiți forma de comunicare față în față, nu telefonică sau în scris, pentru a beneficia de limbajele neverbale.
- Acordați atenție contextului fizic și psihologic în care are loc comunicarea.
- Recunoașterea acordului cu unele puncte de vedere ale interlocutorului poate reduce substanțial intensitatea conflictului. Negarea totală îl va face pe interlocutor să caute noi argumente, să încerce să se impună chiar dacă nu prin conținutul argumentelor, cel puțin prin intensitatea vocii. Asupra unui aspect puteți oricând să cădeți de acord: "dinspre" interlocutor lucrurile "se văd" într-adevăr așa cum spune el.

STUDIU DE SITUAȚIE

Analizați următoarea situație:

SP era managerul compartimentului de planificare de peste 10 ani și coordona munca a 9 angajați. Dna ML era angajată de 4 ani în acest grup, iar atitudinea ei față de colegi genera sistematic multe nemulțumiri. În plus, nici performanța ei în muncă nu era prea bună: trebuia să i se spună de mai multe ori ce să facă și nu se putea conta că va duce la bun sfârșit o muncă o dată începută.

SP ar fi vrut să scape de ea, dar nu este ușor să dai pe cineva afară. De aceea a transferat-o pe o perioadă de o lună la compartimentul administrativ unde era pentru moment ceva muncă în plus de făcut.

De când a plecat ML, atmosfera în compartimentul planificare s-a îmbunătățit simțitor, iar după spusele noului șef al dnei ML, atitudinea acesteia față de muncă și chiar față de colegi era foarte bună.

Dar SP voia totuși să scape definitiv de ML. Era adevărat că pierdea astfel un post, dar restul grupului era dispus să preia și munca ei. Cum tocmai a apărut un post vacant într-un alt compartiment, cu același salariu, SP i-a propus dnei ML să se mute definitiv acolo. Ea a refuzat categoric, spunând că i-a plăcut munca de la planificare și că abia așteaptă să se reîntoarcă din nou acolo.

SP se află în fața unei dileme. Nu mai înțelege nimic și nu știe ce să facă. Imaginați-vă că sunteți în locul managerului dnei ML. Vă întrebați:

1. Din cele cinci moduri posibile de abordare a unei stări conflictuale, pe care am preferat-o în ceea ce am făcut până acum în problema dnei ML?
2. În care etapă se află conflictul în acest moment și de ce?
3. Care este de fapt problema și ce soluții ar putea conduce la rezolvarea conflictului?
4. Unde am greșit din punctul de vedere al comunicării manageriale din moment ce s-a ajuns aici și cum ar trebui să comunic altfel pentru a fi în măsură să implementez o strategie de tipul câștigător-câștigător?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 8

COMUNICAREA ÎN EVALUAREA MUNCII SUBORDONATULUI

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

8.1. Evaluarea performanței - instrument în activitatea managerului 182
8.1.1. Rolurile îndeplinite de "evaluarea performanței" 183
8.1.2. Evaluarea performanței la firma General Electric 183
8.2. Obiective conflictuale în procesul de evaluare a performanței 185
8.2.1. Obiectivele organizației 185
8.2.2. Obiectivele subordonatului 186
8.2.3. Câteva soluții posibile 187
8.3. Intervievarea de evaluare a performanței 187
8.3.1. Faza preliminară 188
8.3.2. Desfășurarea interviului 189
8.3.3. Secvența de adresare a întrebărilor 190
8.3.4. Formularea întrebărilor 191
8.3.5. Perturbații specifice procesului de intervievare 192
8.3.6. Interpretarea mesajelor neverbale 193
8.3.7. Stiluri de intervievare în evaluarea performanței 193
8.3.8. Sistemul de evaluare și interviul 195
8.3.9. "Nu vrea sau nu poate?" 195
8.4. Intervievarea în sfătuire, îndrumare și în disciplinare 196
8.4.1. Specificul interviului de sfătuire și îndrumare 196
8.4.2. Specificul interviului de disciplinare 197
STUDIU DE SITUAȚIE 200

BCU IAȘI UNIVERSITY LIBRARY

Analizarea și evaluarea modului în care subordonatul își desfășoară munca, a performanței sale în muncă, a realizărilor și nereușitelor sale, a disciplinei în muncă sunt activități care apar frecvent în munca de zi cu zi a managerului. Comunicarea orală și, în unele cazuri, comunicarea în scris constituie calea formală (interviul de evaluare, chestionar de evaluare, mustrare etc.) și neformală (discuții față în față) prin care acestea sunt îndeplinite. Ne vom referi la specificul comunicării în procesul de analizare și evaluare a performanței subordonaților și la unele activități de comunicare tipice care pot fi implicate de acest proces: sfătuirea, îndrumarea și disciplinarea. Despre comunicarea de îndrumare și sfătuire am vorbit la modul general în Cap.1.

Evaluarea performanței este un proces care, în majoritatea organizațiilor, se desfășoară periodic (anual sau de două ori pe an) și presupune o serie de activități de intervievare și de întocmire de către manager și subordonat a unor documente-tip specifice fiecărei organizații. Evaluarea performanței se realizează prin două categorii de activități de comunicare:

- INTERVIUL DE EVALUARE care este un act de comunicare interpersonal în cadrul căruia managerul și subordonatul comunică în scopul analizării și evaluării periodice a performanței acestuia din urmă;
- SISTEMUL DE DOCUMENTE ȘI PROCEDURI de evaluare formulat în acest scop de către organizație și care este prevăzut în politica ei. Sistemul de evaluare este specific fiecărei organizații în parte și de competența cu care acesta este stabilit depinde și eficacitatea lui.

Sistemul de evaluare constă, în cel mai simplu caz, dintr-un formular care se referă la mai multe aspecte ale muncii subordonatului, în funcție de postul pe care îl ocupă. Acest formular se completează de către manager pentru fiecare dintre subordonații săi. Managerul acordă un calificativ, de obicei pe o scară de la "slab" la "foarte bine".

La acest formular se pot adăuga și alte documente ca, de exemplu, un formular completat chiar de către subordonat și care presupune o autoevaluare privind aspecte ale muncii sale în percepția sa proprie.

Având în vedere multitudinea de variante de sisteme de evaluare, fiecare organizație având politica ei în acest sens, în Anexa 8 dăm doar un exemplu de astfel de document, fără a avea pretenția că este cel mai reprezentativ.

În cele ce urmează ne vom focaliza atenția asupra comunicării de intervievare care are loc în contextul analizării și evaluării performanței muncii subordonatului.

8.1. Evaluarea performanței - instrument în activitatea managerului

Evaluarea performanței este unul din cele mai vechi instrumente ale managementului. În cadrul acestui proces, performanțele angajaților sunt evaluate

periodic cu scopul îmbunătățirii lor și pentru coordonarea eforturilor tuturor în direcția satisfacerii obiectivelor organizației.

8.1.1. Rolurile îndeplinite de "evaluarea performanței"

În cadrul procesului de analiză și evaluare a performanței are loc trecerea în revistă a activității angajatului din perioada scursă:

- se analizează succesele/insuccesele angajatului;
- se analizează dacă acesta satisface sau nu condițiile pentru o promovare sau atribuire de responsabilități superioare;
- se stabilesc obiective legate de activitatea viitoare.

Evaluarea performanței este o ocazie pentru manager să perpetueze climatul de comunicare deschis, cooperant, prin îndepărtarea atmosferei de anxietate și teamă care poate fi generată de necunoașterea de către subordonat a ceea ce se așteaptă de la el sau de nesiguranța sau confuzia care pot exista în legătură cu modul în care munca sa se integrează muncii grupului (cât este de util, cât este de performant etc.).

În plus, managerul are o ocazie foarte bună să acorde subordonatului feedback, să-l asculte și să-l înțeleagă, pentru a fi în măsură să-l motiveze. Prin îndrumare și sfătuire managerul poate contribui la îmbunătățirea performanței subordonatului și la dezvoltarea sa din punct de vedere profesional.

Prin modul în care decurg discuțiile, managerul poate contribui la generarea sentimentului de responsabilitate a subordonatului pentru bunul mers al activității întregii organizații, îl poate determina pe acesta să se simtă implicat în realizarea obiectivelor organizației.

Toate procedurile care țin de acest proces trebuie să facă parte integrantă din politica organizației, să fie clar consfințite de aceasta și să fie aduse la cunoștința tuturor angajaților, încă de la momentul angajării lor.

Așadar, evaluarea performanței, făcută în mod competent, poate să fie un instrument extrem de eficace în mâna managerului. Făcută însă în mod formal, doar pentru că "așa mi se cere", este o pierdere de vreme. Nu calificativele care se dau anual sunt importante, ci procesul prin care managerul ajunge la ele, așa cum am arătat mai sus.

8.1.2. Evaluarea performanței la firma General Electric

Să luăm ca exemplu firma General Electric. Această firmă definește procedura de evaluare a performanței prin trei elemente ["Performance Appraisal: The Human Dynamic", film realizat de McGraw-Hill, 1988]:

- stabilirea de obiective;
- aprecierea pozitivă (feedback pozitiv);
- aprecierea negativă (feedback negativ).

Mai jos redăm regulile de comportament de comunicare stabilite prin politica organizației pentru procesul de evaluare a performanței.

- Pe parcursul discuțiilor, și mai ales al interviului de evaluare, se vor accentua punctele forte ale activității angajatului, nu cele slabe.
- În orice act de comunicare se va evita discutarea trăsăturilor personale ale angajatului. Rezultatele muncii sunt cele care interesează organizația.
- Dacă este necesară discutarea unor "părți slabe" ale activității angajatului, se va descrie detaliat și specific comportamentul inacceptabil și se vor da exemple de comportament acceptabil.
- Managerul se va concentra asupra oportunităților de dezvoltare și perfecționare ale angajatului.
- În cadrul interviului de evaluare managerul va stabili, de comun acord cu angajatul, câteva obiective de dezvoltare sau perfecționare importante, pentru atingerea cărora vor stabili împreună și un termen de ducere la îndeplinire.
- Managerul va situa orice discuție în contextul unui obiectiv general al organizației (nu a pretențiilor personale sau a bunului plac), la realizarea căruia angajatul contribuie.

Recunoaștem în aceste reguli câteva din principiile de bază ale unei comunicări eficace și eficiente despre care am vorbit în cartea "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie" [Ed. Expert, București, 1996].

Revenind la organizațiile noastre și având în vedere ceea ce se poate realiza prin intermediul unei analize și al unei evaluări competente a performanței subordonaților, considerăm absolut necesară stabilirea de proceduri clare. Accentuăm însă faptul că evaluarea nealimentată de convingerea managerului în legătură cu utilitatea ei și fără a fi dublată de competența de comunicator a managerului în acest tip de interacțiune nu își are rostul.

Procesul de evaluare a performanței, prin implicațiile pe care le poate avea, este unul din instrumentele care stau la îndemâna oricărui manager, el nu reclamă resurse financiare speciale și nu depinde de factori externi organizației. Poate însă constitui acel "ceva" care să marcheze diferența dintre insuccesul și succesul grupului, compartimentului sau organizației.

Procesul anual de negociere a salariului nu poate și nu trebuie să înlocuiască procesul de discutare și evaluare a performanței, la fel cum introducerea evaluării anuale sau bianuale a performanței nu trebuie să înlocuiască acordarea de feedback negativ sau pozitiv permanent, îndrumarea sau alte activități de comunicare care se impun pas cu pas în activitatea managerului.

Caracterul de regulă, consfințită de politica organizației, al evaluării anuale face ca aceasta să aibă valoare de simbol, de moment în care "se numără bobocii" și pe care angajatul trebuie să-l aibă în vedere din timp și încă de la angajarea sa.

8.2. Obiective conflictuale în procesul de evaluare a performanței

Atât organizația, cât și angajatul au anumite obiective pe care doresc să le atingă prin intermediul comunicării de evaluare a performanței. Le vom trece pe scurt în revistă pentru a vă avertiza în legătură cu unele coflicte care există între acestea, conflicte care pot afecta în mod negativ desfășurarea eficace a procesului.

8.2.1. Obiectivele organizației

Din punctul de vedere al organizației, evaluarea performanței se face având ca scop:

- SCHIMBUL DE INFORMAȚII privind performanța în muncă a angajatului, informații pe baza cărora să poată fi luate decizii legate, de exemplu, de promovare, concediere, salarizare, responsabilități;
- INFLUENȚAREA comportării și performanței subordonaților în vederea dezvoltării acestora, prin motivare, sfătuire și îndrumare.

Concret, acestea se realizează în cadrul interviului de evaluare prin urmărirea următoarelor obiective:

- acordarea de feedback, astfel ca angajații să știe unde se află ca performanță față de anumite standarde și față de ce se așteaptă de la ei;
- obținerea de date care să completeze informațiile necesare pentru luarea unor decizii și crearea contextului pentru comunicarea acestor decizii;
- sfătuirea și îndrumarea angajaților în vederea îmbunătățirii activității lor;
- discutarea oportunităților pe care le au angajații în organizație și planificarea evoluției carierei profesionale a acestora;
- motivarea subordonaților prin recunoașterea realizărilor lor și acordarea de suport psihic în problemele corelate cu munca;
- întărirea relației interpersonale manager-subordonat;
- diagnosticarea problemelor individuale și, implicit, organizaționale.

Observați că, în această multitudine de obiective ale procesului de evaluare, unele obiective se află în conflict. De exemplu, atunci când obiectivul este analizarea și evaluarea performanței angajatului în contextul standardelor impuse de sistemul de evaluare, sunteți obligat să faceți judecăți care să afecteze, uneori în mod negativ, pe angajat. În comunicarea acestor judecăți trebuie să vă justificați evaluarea, iar rezultatul poate fi o reacție adversă, ascultarea necorespunzătoare și neîncrederea, toate acestea acționând împotriva obiectivelor de îndrumare și dezvoltare a angajatului.

Mai mult, prin modul în care comunicați, trebuie să asigurați precizia și acuratețea mesajelor, în detrimentul suportului relației.

Dacă însă vă focalizați pe obiectivele de îndrumare și dezvoltare, nu mai sunteți judecător, ci sfătuitor: trebuie să-l ascultați pe subordonat și să-l ajutați să-și înțeleagă părțile slabe, să identifice soluții de îmbunătățire. De astă dată trebuie să adoptați o comunicare suportivă care să sprijine relația cu subordonatul.

8.2.2. Obiectivele subordonatului

Subordonatul dorește și el feedback despre performanță pentru că acesta îi satisface nevoia de a ști unde se situează în cadrul grupului de muncă, nevoia de a se compara, de apartenență și identitate ca membru al unui context social determinat de relațiile de muncă. Dacă această informație este favorabilă, ea răspunde nevoilor de dezvoltare, de recunoaștere a valorii, de succes. Dacă însă informația este negativă, tinzând să-și apere imaginea de sine, angajatul va deveni defensiv, agresiv, nepăsător sau se va retrage din comunicare; recepționarea feedbackului va fi distorsionată.

Dorința de dezvoltare și de recompensare și posibiilitatea contrazicerii imaginii de sine de către feedback sunt elemente de conflict.

Știm că autodezvoltarea este posibilă numai în condiții de deschidere și receptivitate la feedback. Totuși, această deschidere și receptivitate poate să nu servească obiectivelor imediate ale angajatului, care pot fi de a obține salariu mare, premii, promovare. Apare deci un nou element de conflict; angajatul va tinde să ascundă aspectele care, după părerea lui, îl dezavantajează.

Conflictele menționate mai sus se oglindesc cu precădere în schimbul de informație validă în cadrul interviului de evaluare. Redăm mai jos câteva manifestări frecvente ale acestor conflicte, reflectate în comportamentul de comunicare.

- AMBIVALENȚA - se referă la faptul că trebuie să luați decizii care pot afecta negativ angajatul, dar, în același timp, doriți să păstrați relații bune cu acesta. Angajatul vrea să discute aspectele negative ale performanței pentru a putea progresa, dar nu dorește să-și pericliteze șansele de recompensare și promovare prin recunoașterea lor.
- EVITAREA - apare în situația în care trebuie să comunicați un feedback negativ; veți tinde să-l compensați imediat cu afirmații pozitive, în măsura în care vă lăsați dominat de propria anxietate sau de atitudinea defensivă a angajatului. Acesta va colabora tacit cu dvs. în sensul că îi va conveni evitarea sau minimalizarea feedbackului negativ. Evitarea se manifestă și prin discuții în afara subiectului, umor, folosirea de mesaje neclare, toate acestea conducând la lipsa de eficacitate a interviului.
- ATITUDINEA DEFENSIVĂ - este generată de situația în care vă simțiți obligat să vă îndepliniți rolul de judecător, iar judecata dvs. este defavorabilă angajatului. "Verdictul" va declanșa la subordonat atitudinea de apărare a imaginii de sine care se va manifesta printr-un comportament de comunicare defensiv: blamarea altcuiva sau a evenimentelor

necontrolabile, chestionarea sau minimizarea importanței procesului de evaluare sau a competenței dvs., cererea de scuze sau facerea de promisiuni fără a li se da curs ulterior, retragerea din comunicare, ostilitatea sau negarea care pot fi mascate de pasivitate și conformare de suprafață. Angajatul nu va înțelege și nu va accepta feedbackul.

Sub aspectele menționate mai sus, comunicarea de evaluare a performanței constituie un proces conflictual, iar șansele dvs. de a realiza obiectivele comunicării sunt minime. Ce se poate totuși face?

8.2.3. Câteva soluții posibile

Un prim aspect asupra căruia trebuie să vă îndreptați atenția se referă la faptul că sistemul de evaluare a performanței trebuie proiectat de așa manieră încât să minimizeze aspectele conflictuale. El trebuie făcut cunoscut sub o formă clară și accesibilă tuturor angajaților.

Calitatea relației șef-subordonat este un alt aspect deosebit de important: dacă relația de muncă este bună, astfel că majoritatea problemelor au fost deja discutate pe parcurs, interviul de evaluare are doar rolul de a le sumariza. În plus, angajatul știe deja la ce să se aștepte. Comunicările anterioare, prin climatul pe care îl generează, pot ameliora sau accentua conflictele. De exemplu, un manager care de regulă își focalizează feedbackul pe comportamentele care afectează performanța și nu pe caracteristicile persoanei va avea probleme mai puține. Angajatul nu va fi defensiv sau agresiv.

Chiar și procesul de intervievare în sine, prin modul în care este pregătit și condus, poate minimiza conflictele.

În unele situații în care se așteaptă interferența puternică a obiectivelor conflictuale ale interviului de evaluare, este recomandabilă decuplarea acestora în cadrul a două interviuri diferite: un interviu de "judecare" a performanței subordonalui și un interviu care să se concentreze asupra dezvoltării subordonatului.

8.3. Intervievarea de evaluare a performanței

Intervievarea este o formă specifică de comunicare interpersonală, planificată și pregătită (nu improvizată), care se desfășoară după structura de întrebări-răspunsuri și poate avea scopuri ca, de exemplu: strângerea de informații, evaluarea performanței personalului, recrutarea și selecționarea de personal, sfătuirea sau îndrumarea, disciplinarea etc.

Desfășurată competent, intervievarea constituie pentru manager o ocazie să afle și să împărtășească informații importante, să dezvolte relația de muncă, să motiveze, să dezamorseze conflicte. Deprinderile de ascultare activă, interactivă și empatică, de reducere a barierelor și perturbațiilor comunicării, folosirea și acordarea de feedback în

mod adecvat, abilitatea de interpretare a limbajului neverbal și de formulare și structurare a întrebărilor sunt condiții necesare pentru aceasta. Contextul comunicării trebuie să fie caracterizat de încredere, onestitate și convingere în legătură cu utilitatea și corectitudinea interviului.

Ce puteți face în calitate de manager pentru a asigura eficacitatea și eficiența acestui fel specific de comunicare?

8.3.1. Faza preliminară

Vom analiza pentru început câteva aspecte generale ale activității de intervievare, după care ne vom referi la specificul interviului de evaluare a performanței, de sfătuire și de disciplinare. Asupra interviului caracteristic procesului de selecționare de personal vom reveni în Cap.9, în contextul comunicării specifice procesului de angajare. Intervievarea specifică procesului de angajare, de astă dată din punctul de vedere al candidatului pentru un post, este prezentată în Cap.10.

Activitățile legate de procesul de intervievare, indiferent de scopul acestuia, încep cu mult timp înainte ca interviul să aibă loc.

SCOPUL ȘI OBIECTIVELE COMUNICĂRII

Conform strategiei oricărui act de comunicare, și în cazul interviului trebuie de la bun început să decideți asupra scopului și obiectivelor lui: doriți să transmiteți sau să aflați informații, să judecați și să evaluați, să influențați un comportament? În general, interviul nu are un singur obiectiv.

CÂND ȘI UNDE VA AVEA LOC INTERVIUL

Decizia privind locul și momentul interviului constituie o problemă care nu ține de politețe, ci de strategia interviului eficace, deoarece, în luarea deciziei, va trebui să aveți în vedere că pe parcursul interviului:

- barierele sociale și ierarhice trebuie eliminate (de exemplu, prin desfășurarea interviului într-un loc neutru, nu în biroul de "șef");
- nu trebuie să existe sentimentul grabei, al presiunii timpului;
- probabilitatea întreruperilor sau a perturbațiilor de orice natură trebuie să fie minimă;
- trebuie asigurat sentimentul confidențialității discuțiilor.

ÎNCEPUTUL INTERVIULUI

Începutul interviului are ca scop:

- generarea climatului adecvat comunicării deschise și cooperante și
- explicarea scopului interviului.

Deşi această parte a interviului este cea mai scurtă şi interviul propriu-zis nici nu a început, de condiţiile create acum va depinde realizarea obiectivelor interviului.

Climatul discuţiilor este stabilit imediat ce intervievatul intră în încăpere; mesajele neverbale sunt primele care se transmit şi influenţa lor este predominantă. Întâmpinaţi deci pe intervievat cu un salut politicos, un zâmbet prietenos, o strângere călduroasă de mână.

În continuare, caracteristicile conversaţiei de introducere vor diferi în funcţie de felul interviului. Dacă, de exemplu, este un interviu de disciplinare sau dacă angajatul a fost chemat şi nu cunoaşte încă motivul, veţi trece imediat la subiect pentru a nu creşte tensiunea, prin explicarea scopului interviului şi a motivului ce a determinat necesitatea lui.

Climatul pozitiv poate fi generat prin solicitarea ca intervievatul să-şi exprime părerea în legătură cu modul în care el înţelege scopul şi rolul interviului sau în legătură cu o anumită problemă. Aceasta încurajează atitudinea participativă şi de implicare a intervievatului în proces.

LUAREA DE NOTIŢE

O decizie pe care trebuie să o luaţi preliminar desfăşurării interviului este legată de luarea de notiţe. Aceasta depinde de scopul şi obiectivele interviului. Dacă sunt aduse pe tapet multe informaţii specifice, ele trebuie notate pentru a se păstra dovada clară şi corectă a acestora. Dacă este importantă doar impresia generală sau se schimbă doar puţine informaţii, nu sunt necesare notiţele; dacă există anumite exemple care trebuie reţinute, notaţi-le pentru a le avea la îndemână în viitor.

Dacă decideţi că este cazul să luaţi notiţe, pregătiţi-vă din timp pentru aceasta şi ţineţi cont de următoarele recomandări referitoare la perioada desfăşurării şi la cea ulterioară interviului:

- întrebaţi intervievatul dacă l-ar deranja în vreun fel faptul că luaţi câteva notiţe; eventual explicaţi necesitatea sau rolul lor;
- nu uitaţi de importanţa contactului privirilor în timpul comunicării, deci nu vă lăsaţi atât de absorbit de luarea de notiţe încât să "uitaţi" de intervievat;
- evitaţi luarea de notiţe imediat ce intervievatul spune ceva, după care mai mult timp nu notaţi nimic; ar putea lăsa impresia că numai anumite lucruri sunt importante din ceea ce spune şi puteţi declanşa interpretări eronate; încercaţi deci să luaţi notiţe, pe cât posibil, în mod uniform;
- revizuiţi notiţele imediat după încheierea interviului pentru a le completa şi organiza.

8.3.2. Desfăşurarea interviului

Deşi, ca orice act de comunicare, interviul are o formă triadică de introducere-desfăşurare-încheiere, structura de bază o constituie întrebările şi răspunsurile. De

aceea eficacitatea și eficiența interviului va depinde de decizia pe care o luați în legătură cu:

- scopul întrebărilor;
- secvența în care le veți pune și
- modul de formulare a acestora.

Veți decide asupra unui anumit tip de întrebare sau altul pornind de la acțiunea pe care doriți să o aibă asupra celui care răspunde și de la felul de informații de care aveți nevoie.

Desigur, vă puteți întreba dacă este bine ca întrebările pentru interviu să fie pregătite dinainte sau dacă nu este de preferat să decurgă, în mod normal, din modul de desfășurare al discuției. În acest sens puteți alege, în funcție de obiectivele interviului, între trei modalități de intervievare pe care le prezentăm în continuare.

- Interviul STRUCTURAT are la bază o listă de întrebări pregătite din timp, ordonate într-o anumită secvență care, pe parcursul interviului, se completează cu răspunsuri. Veți prefera această strategie dacă nu aveți suficientă experiență în privința comunicării de intervievare sau dacă este necesar ca toți intervievații să răspundă exact acelorași întrebări și în aceeași secvență. Adoptând această strategie, va fi însă imposibil să faceți față situațiilor unice, particulare, care pot să apară în cadrul discuțiilor.
- Interviul NESTRUCTURAT, deși are obiective clare, întrebările nu sunt stabilite dinainte. Aveți flexibilitate în a elabora pe parcurs întrebările, în funcție de cum evoluează situația. Dar, "furat" de o anumită direcție în care se îndreaptă interviul, ați putea pierde din vedere obținerea unor informații sau elucidarea unor aspecte pe care le-ați avut inițial în vedere.
- Interviul SEMISTRUCTURAT se desfășoară pe baza unui cadru de întrebări de bază care să asigure acoperirea tuturor obiectivelor interviului, dar secvența în care puneți întrebările o veți decide în timpul interviului, în funcție de situațiile și reacțiile care apar pe parcurs. La întrebările de bază puteți adăuga și alte întrebări care se impun pe parcursul interviului.

Ca și în cazul altor forme de comunicare, și în cazul interviului este util ca, atunci când timpul de încheiere se apropie, să recapitulați pe scurt informația principală și să vă asigurați, prin interacțiune cu intervievatul, că datele relevante sunt recepționate și structurate corect. Tot acum, asigurați-vă că urmările (acțiunile) interviului sunt bine înțelese și vor putea fi urmate întocmai. În încheiere, exprimați mulțumiri pentru participare, ajutor, informare, înțelegere, receptivitate etc.

8.3.3. Secvența de adresare a întrebărilor

Această problemă poate fi abordată pornind tot de la tipul de informație pe care doriți să o obțineți, precum și de la reacția pe care doriți să o generați intervievatului. Nu

uitați nici de rolul întrebărilor în orientarea gândirii intervievatului spre subiectele pe care le doriți dvs.

Secvența de tip "pâlnie cu gura în sus" constă din întrebări care pleacă de la general spre particular (începeți cu întrebări deschise). Secvența de tip "pâlnie cu gura în jos" constă dintr-o serie de întrebări care pleacă de la particular spre general (începeți cu întrebări închise). Alegerea uneia sau celeilalte secvențe o veți face depinzând de direcția în care doriți să orientați interviul: spre informație specifică sau, respectiv, spre generalizări.

O altă secvență, aplicată frecvent în interviurile care urmăresc obținerea unei informații specifice, este cea "tunel". Constă dintr-o serie de întrebări de același nivel de generalitate, formulate clar și concis, fără cuvinte cu conținut emoțional.

8.3.4. Formularea întrebărilor

Modul de formulare a întrebărilor trebuie să țină cont de avantajele și dezavantajele acestora, corelate cu scopul lor. Ca principale modalități de formulare amintim: formularea nerestrictivă sau restrictivă, formularea primară sau secundară și formularea neutră sau dirijată.

FORMULAREA NERESTRICTIVĂ SAU RESTRICTIVĂ

Formularea nerestrictivă folosește întrebări deschise și vă conferă avantajul că puteți obține multă informație, chiar și nesolicitată. Dând libertate de răspuns intervievatului, întrebarea nu constituie pentru acesta un element stresor. Dacă însă o anumită informație dorită de dvs. este omisă din răspuns, voit sau nu, recurgeți la formularea restrictivă (bazată pe întrebări închise).

Prin intermediul formulării restrictive puteți grăbi procesul de obținere a unei anumite informații și să evitați divagațiile în domenii nerelevante în contextul obiectivelor interviului. Întrebările închise pot însă descuraja dialogul și crea o atmosferă tensionată de "interogatoriu".

Așadar, formulați nerestrictiv o întrebare, dacă doriți informații generale sau suplimentare sau dacă doriți să îl faceți pe intervievat să se simtă confortabil. Formulați întrebările restrictiv, dacă doriți o anumită informație și o doriți repede sau dacă doriți să concentrați interviul pe o anumită problemă.

FORMULAREA PRIMARĂ SAU SECUNDARĂ

Formularea primară se bazează pe întrebări primare și introduce în discuție, de obicei, un subiect nou. În măsura în care răspunsul nu este complet sau nu vă satisface, puteți interveni cu formulările de tip întrebări secundare, care contribuie nu numai la obținerea de informație suplimentară și precisă, ci și la stabilirea unui climat de

comunicare pozitiv, deschis, antrenant, demonstrând intervievatului că îl ascultați cu atenție și că sunteți interesat în ceea ce vă spune.

Întrebările secundare vin în sprijinul intervievatului - care nu știe exact ce vă interesează - și fac apel la o formulare nerestrictivă.

Iată un exemplu:

Intervievator: - "Cu ce v-ați ocupat după ce ați finalizat proiectul de recuperare a deșeurilor?" (întrebare primară, deschisă)

Intervievatul: - "Am inițiat contractul cu firma ..."

Intervievator: - "Firma ...?" (întrebare secundară, deschisă).

Intervievatul: - "Da, firma care se ocupă cu...".

FORMULAREA NEUTRĂ SAU DIRIJATĂ

Formularea neutră lasă alegerea răspunsului la latitudinea intervievatului (exemplu: "ce credeți despre participarea la un curs în domeniul managementului resursei umane?"), în timp ce formularea dirijată sugerează intervievatului, prin limbajul verbal folosit sau prin paralimbaj, că ar trebui să răspundă într-un anumit fel (exemplu: "desigur că sunteți interesat în a urma un curs în domeniul managementului resursei umane, nu-i așa?"). Puteți sugera răspunsul pe care îl doriți și prin modul în care puneți întrebarea: ton, accentuarea cuvintelor, mesaj neverbal etc.

Folosirea cu abilitate a formulărilor dirijate poate păstra interviul pe direcția dorită și poate ajuta procesul de convingere prin realizarea bazei comune de discuție.

8.3.5. Perturbații specifice procesului de intervievare

Perturbațiile prezente în orice proces de comunicare sunt mult amplificate pe durata interviului datorită stresului care însoțește acest act de comunicare. Vom aminti în continuare câteva din problemele specifice.

- Intențiile și chiar obiectivele intervievatorului pot fi diferite de cele ale intervievatului și aceasta poate conduce, în mod inconștient sau conștient, la distorsionarea sau blocarea unei părți din informație; obiectivitatea informațiilor schimbate este alterată.
- Barierele perceptuale care se manifestă prin tendința de a recepționa mesajul în mod selectiv, de a percepe situația de comunicare prin intermediul propriilor atitudini sunt amplificate de contextul stresant și conflictual al interviului. Aceste bariere pot afecta veridicitatea informațiilor verbale și neverbale transmise. Pentru a putea fi obiectiv, trebuie să vă autoconștientizați aceste atitudini și să țineți cont de faptul că și intervievatul le are pe ale sale.

8.3.6. Interpretarea mesajelor neverbale

Pe parcursul interviului comunicarea neverbală are un rol specific important, mai ales în contextul prezentat mai jos:

- Realizează raportul de legătură între intervievator și intervievat, prin înțelegere reciprocă, armonizare a percepțiilor, adaptări de personalitate, generare de sentimente pozitive, productive etc., toate sprijinite sau transmise prin mesajele neverbale.
- Sprijină desfășurarea progresivă a procesului de intervievare prin "semnale" transmise și recepționate; ajută la monitorizarea timpului pentru a asigura rezolvarea obiectivelor interviului în perioada alocată.
- Asigură obținerea de informații corecte în condițiile în care se realizează autocontrolul propriilor mesaje neverbale (pentru a nu deruta) și judecarea mesajelor verbale ale intervievatului în contextul celor neverbale.

8.3.7. Stiluri de intervievare în evaluarea performanței

Stilul de intervievare în evaluarea performanței trebuie să fie ales în funcție de obiectivele concrete urmărite și de caracteristicile subordonatului. În acest sens se pot identifica mai multe stiluri de interviuri de evaluare, la care ne vom referi în continuare.

STILUL DE INFORMARE-CONVINGERE

Dacă adoptați acest stil veți comunica subordonatului concluziile direct și onest, pentru a-i aduce la cunoștință care este calitatea muncii lui, pentru a realiza acceptarea acestei evaluări și pentru a-l sprijini în implementarea planului de îmbunătățire propus de dvs.

Vă veți afla în postura de judecător care încearcă să convingă. Dețineți controlul asupra discuțiilor și vorbiți cel mai mult. Decideți ce trebuie subordonatul să corecteze și încercați să-l convingeți că observațiile și recomandările dvs. sunt corecte.

Acest stil, aplicat în situația nepotrivită și persoanei nepregătite pentru a accepta acest stil, poate conduce la atitudine defensivă, poate periclita încrederea, comunicarea deschisă și schimbul de informații corecte și utile. Poate dăuna relației cu subordonatul deoarece, în general, acesta va fi ostil când trebuie să accepte un punct de vedere despre el, diferit de cel propriu. În aceste condiții sarcina dvs. de a motiva pe angajat să schimbe ceva din comportamentul său va fi foarte dificilă; îl situați într-o poziție dependentă în care nu contribuie cu nimic la definirea planului de corectare pe care va trebui să-l respecte.

STILUL DE INFORMARE-ASCULTARE

Adoptând acest stil, veți juca rolul de judecător care încearcă să sfătuiască. Comunicați subordonatului evaluarea făcută și îi oferiți posibilitatea de a răspunde, reacționa, exprima punctul său de vedere în legătură cu aceasta.

În prima parte a interviului veți descrie părțile bune și slabe ale activității subordonatului. A doua parte o veți consacra explorării sentimentelor subordonatului în legătură cu rezultatele evaluării. Îl veți încuraja să își exprime sentimentele negative, deoarece verbalizarea frustrării rezultate în urma feedbackului negativ reduce ostilitatea.

În timpul interviului veți asculta empatic, acceptând și încercând să înțelegeți atitudinile și sentimentele subordonatului, așteptând cu răbdare ca acesta să vorbească (folsiți adecvat limbajul tăcerii și întrebările deschise). Răspundeți la sentimente prin înțelegerea și confirmarea lor, ajutându-l pe subordonat să se autoînțeleagă. Nu trebuie să manifestați acord sau dezacord cu reacția subordonatului la feedback, ci doar să confirmați recepționarea punctului lui de vedere.

Acest stil de interviu poate conduce la o înțelegere și cunoaștere reciprocă mai bună, iar subordonatul va fi mai puțin defensiv. S-ar putea însă ca subordonatul să nu înțeleagă până la urmă în mod clar unde se situează ca performanță și ce trebuie să facă pentru a-și îmbunătăți performanța. Interviul poate astfel să nu își atingă scopul.

STILUL DE "REZOLVARE DE PROBLEME"

Vă aflați în acest caz în poziția sfătuitorului. Doriți să-l ajutați pe angajat să-și descopere singur deficiențele și să-l determinați să aibă inițiativa stabilirii unui plan pentru îmbunătățire. Nu îi comunicați evaluarea făcută, ci el singur o va "descoperi" în urma discutării rezultatelor și impactului muncii sale asupra realizării obiectivelor grupului sau ale organizației. De asemenea, discutați obstacolele care ar putea sta în calea creșterii performanței, analizați împreună rezultatele, nu numai activitatea, eficacitatea muncii efectuate, nu doar efortul depus.

În timpul comunicării treceți dincolo de ascultarea activă și îl ajutați pe subordonat să exploreze soluții alternative la problemele identificate. Puteți chiar sugera unele soluții, dar sub formă de alternative posibile. Puteți stimula inițiativa subordonatului prin punerea de întrebări despre cum o anumită problemă poate fi rezolvată.

Deoarece atitudinea defensivă este eliminată prin acest stil de interviu, angajatul va fi mai dispus să-și accepte aspectele negative și mai motivat să îndeplinească planul de îmbunătățire stabilit de el însuși. Stimulați în același timp gândirea creativă a angajatului și nivelul de implicare.

Având în vedere avantajele multiple ale acestui stil de intervievare, dar și multiplele lui "capcane", vă recomandăm să vă aprofundați cunoștințele în acest

domeniu, recurgând la lucrarea lui M.S.Hanna, G.L.Wilson, "Communicating in Business and Professional Settings" [Random House, New York, 1984, p.205-216].

INTERVIUL DE TIP MIXT

Dacă aveți posibilitatea interviurilor separate, pentru evaluare a performanței și pentru dezvoltare a capacității profesionale a subordonatului, folosiți în cadrul primului interviu stilul de informare-convingere (sau ascultare), iar pentru interviul de dezvoltare, stilul de rezolvare de probleme.

Dacă un singur interviu trebuie să realizeze ambele deziderate ale procesului de evaluare, începeți cu întrebări deschise și interviu de tip rezolvare de probleme și încheiați cu cel de tip informare-convingere și/sau informare-ascultare.

Scopul unui astfel de interviu mixt este de a îmbunătăți performanța angajatului și relația șef-subordonat, dar, în același timp, să lase subordonatul cu o imagine clară despre ce se așteaptă de la el și unde se situează ca performanță; în același timp să fie motivat în direcția îmbunătățirii ei.

8.3.8. Sistemul de evaluare și interviul

În Anexa 8, la punctul A, puteți găsi un exemplu de formular de evaluare a performanței subordonatului, iar la punctul B, un formular de autoevaluare a performanței de către subordonat însuși. Acestea sunt două exemple de documente aparținând sistemului de evaluare.

Este o practică bună ca angajatul să aibă la dispoziție, înaintea interviului, câte un formular din fiecare tip, pentru a se putea pregăti. Angajatul va ști la ce să se aștepte și, în același timp, veți putea sonda în cadrul intervievării percepția angajatului în legătură cu propria sa performanță. Stimulați astfel și participarea angajatului la procesul de evaluare, crescând probabilitatea de a comunica deschis și precis, de a recepționa corect feedbackul și de a fi motivat în a-și îmbunătăți performanța. El va putea percepe interviul ca pe o ocazie de a se dezvolta, de a progresa, de a deveni util și important pentru grup și nu ca pe o corvoadă stresantă în care "șeful își face numărul".

8.3.9. "Nu vrea sau nu poate?"

În final, am dori să vă mai atragem atenția asupra unui aspect: există lucruri pe care angajatul nu le poate face și lucruri pe care el nu vrea să le facă (vă amintiți de discuția de la capitolul despre "motivare"?). Dacă problema performanței scăzute este datorată lipsei de cunoștințe, de deprinderi, de experiență, de feedback, de resurse, înseamnă că angajatul "nu poate". Dacă el nu se așteaptă să fie recompensat în mod adecvat pentru performanța crescută, dacă recompensa pe care o primește nu este

importantă pentru el sau dacă obstacolele pentru creşterea performanţei sunt prea mari, el "nu va vrea" să depună efortul necesar îmbunătăţirii performanţei.

Pentru elucidarea acestui aspect în cadrul intervievării, luaţi în considerare întrebările de mai jos:

- Este performanţa angajatului satisfăcătoare? Dacă nu, definiţi şi analizaţi situaţia.
- Înţelege angajatul ce are de făcut? Dacă nu, explicaţi-i.
- Ştie angajatul cum să facă ceea ce îi cereţi să facă? Dacă nu, creaţi-i condiţii de instruire şi perfecţionare.
- Angajatul depune tot efortul pentru efectuarea muncii? Dacă nu, verificaţi modul în care îl recompensaţi pentru munca sa.
- Este capabil angajatul să-şi efectueze munca? Dacă nu, luaţi în considerare transferul lui sau reproiectarea muncii pe care o are de făcut.
- Există vreo problemă de natură psihologică la mijloc? Dacă da, stresul şi conflictele existente pot fi reduse? Adoptaţi interviul de sfătuire.
- Există vreo problemă de sănătate? Dacă da, acordaţi angajatului sprijinul de care are nevoie.
- Performanţa slabă a angajatului are influenţă negativă asupra performanţei celorlalţi? Dacă da, adoptaţi interviul de sfătuire sau disciplinare. Nu amestecaţi însă interviul de evaluare cu cel de disciplinare. Sunt procese care au obiective şi caracteristici diferite şi trebuie să aibă loc cu ocazii diferite.

8.4. Intervievarea în sfătuire, îndrumare şi în disciplinare

Adeseori, fie ca urmare a interviului de evaluare, fie independent de acesta, apar şi alte forme specifice de interviu ca, de exemplu, interviul de îndrumare şi sfăturire şi cel de disciplinare. Toate aceste interviuri sunt însă legate de performanţa subordonatului.

Despre comunicarea suportivă şi empatică în procesul de îndrumare şi sfătuire am vorbit în Cap.1, urmând ca, în continuare, să completăm cu aspecte privind comunicarea pe perioada intervievării care are ca scop îndrumarea sau sfătuirea.

8.4.1. Specificul interviului de sfătuire şi îndrumare

Acest fel de interviu are ca specific faptul că, pe tot timpul comunicării, managerul încearcă să-l sfătuiască, îndrume pe subordonat cum să rezolve anumite probleme de natură personală şi să-l ajute să facă faţă unor crize. Diferă de interviul de evaluare prin aspectul asupra căruia se focalizează: cel de sfătuire se focalizează asupra problemelor de natură personală (incapacitatea de a face faţă stresului muncii, sănătatea, problemele familiare etc.), iar cel de evaluare se focalizează asupra performanţei profesionale.

Interviul de sfătuire este important în dezvoltarea angajaților, în procesul de creare a atmosferei de încredere, în dezvoltarea relației interpersonale. Desigur că nu este cazul să jucați rolul unui psihiatru și nici nu vi se cere să aveți soluții la toate problemele, dar "aplecarea" unei urechi sensibile asupra nevoilor subordonatului, atitudinea empatică, un sfat pot să evite multe probleme înainte ca acestea să degenereze în conflicte. De asemenea, modul în care comunicați pe parcursul interviului de sfătuire (suportiv și empatic) poate contribui la îmbunătățirea relației cu subordonatul, la crearea unui climat de muncă în care fiecare să se simtă liber să-și exprime temerile, preocupările, problemele care stau în calea muncii bine făcute.

Mulți manageri preferă să evite acest fel de discuții, fie din lipsa competenței în comunicare, fie datorită ideii preconcepute că "aceasta nu este treaba mea"; de fapt, ea este.

Iată în continuare câteva exemple de situații care ar trebui să vă dea de gândit dacă apar.

- Subordonatul, care până nu demult era activ și muncea cu plăcere, acum petrece ore în șir în biroul său, citind ziarul.
- Subordonatul începe să se certe cu colegii și se plânge că "toți sunt împotriva lui".
- Unul dintre subordonați devine dintr-o dată foarte tăcut și se izolează de ceilalți.

Aceste comportamente trebuie să vă facă să ascultați pe cei implicați cu mare atenție, suportiv, empatic, să îi sfătuiți și îndrumați. Aceasta este exact "treaba" dvs. de manager, prin consecințele pe care neglijarea lor le-ar putea avea asupra productivității muncii.

Interviul de sfătuire cuprinde, în general, două faze:

- cea de informare și
- cea de rezolvare de probleme.

În faza de informare intervievatul trebuie încurajat să descrie în detaliu, cu propriile cuvinte, situația cu care se confruntă. Prin intermediul comunicării suportive încercați să reduceți barierele din comunicare legate de reticență, teamă, lipsă de încredere, confundare a obiectivelor. Primul scop al dvs. este de a stabili dacă există de fapt o problemă reală la mijloc.

După ce natura și scopul interviului au fost stabilite, vă veți îndrepta spre faza de rezolvare de probleme. Încercați să furnizați linii directoare pentru identificarea soluțiilor, dar lăsați-l pe angajat să le numească.

8.4.2. Specificul interviului de disciplinare

Interviul de disciplinare are scopul de a înlocui o comportare nedorită cu una dorită. Prezintă aspecte critice deoarece, în condițiile în care și dvs. și subordonatul vă

aflați în stare de stres, chiar dacă din motive diferite, sunteți obligat să adoptați o anumită atitudine, un anumit ton al comunicării și să transmiteți un mesaj clar și convingător.

Atunci când vă pregătiți în vederea interviului de disciplinare, nu pierdeți din vedere faptul că o activitate de disciplinare își atinge scopul dacă:

- este imediată;
- este consecventă;
- comunicarea cu această ocazie este adecvată și
- se înregistrează datele importante ale discuției (rămâne o dovadă scrisă în legătură cu ea).

Nivelurile la care se desfășoară comunicarea de disciplinare, în ordinea crescătoare a gravității situației, sunt prezentate în continuare.

- DISCUȚIA NEFORMALĂ - când interviul este orientat spre prezentarea de către intervievator a motivelor pentru care comportamentul în discuție nu este acceptabil, iar subordonatul explică detaliile și cauzele acelui comportament.
- AVERTISMENTUL VERBAL - se pune accent în cadrul comunicării pe comportamentul negativ vizat și pe consecințele acestuia. Se întocmește un proces-verbal care se contrasemnează de către subordonat. Acesta va primi o copie a procesului-verbal al discuției.
- AVERTISMENTUL SCRIS - se anunță în cadrul unui interviu și se înmânează subordonatului și un material în scris. Avertismentul va fi atașat la dosarul subordonatului, documentul având dimensiune legală.
- SUSPENDAREA TEMPORARĂ SAU CONCEDIEREA - acțiunea se anunță și se discută în cadrul unei întâlniri. Subordonatul are ocazia să pună întrebări, iar managerul să reitereze politica organizației.

În vederea interviului de disciplinare, vă recomandăm cele de mai jos.

- Înainte de a începe interviul, să analizați:
  - nivelul de seriozitate a greșelii;
  - cât timp a trecut de la greșeala precedentă efectuată de angajat;
  - care este natura greșelii;
  - care este istoria angajatului;
  - dacă există circumstanțe atenuante;
  - în ce măsură angajatul a fost instruit în legătură cu comportamentul care se așteaptă de la el;
  - care este situația disciplinei în organizație;
  - care sunt implicațiile comportamentului angajatului asupra altora;
  - dacă aveți suportul șefilor dvs. în acțiunea pe care o întreprindeți.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

- Pentru a fi eficace, în cadrul interviului de disciplinare trebuie să explicați foarte clar, precis și detaliat comportamentul care a necesitat acțiunea de intervievare; descrieți și impactul acestui comportament asupra celor din jur, asupra muncii grupului și a obiectivelor organizației.
- După ce ați descris comportamentul negativ, treceți la descrierea la fel de clară și precisă a ceea ce vă așteptați de la subordonat și sprijinul și asistența pe care i-o acordați.
- Puneți întrebări și analizați cu atenție și "cealaltă față" a problemei, cum percepe subordonatul situația, care pot fi obstacolele în corectarea comportamentului.
- Reiterați așteptările dvs. referitoare la comportamentul angajatului și perioada până la care noul comportament trebuie să se manifeste.
- În final, explicați subordonatului ce consecințe va avea necorectarea comportamentului.
- Ca regulă de comportament în interviul de disciplinare, vă sugerăm să fiți calm, prompt, decis și sigur pe dvs. Nu considerați acest act de comunicare ca fiind ceva personal, ci orientați-vă spre performanța muncii angajatului.
- Comunicați față în față cu subordonatul, nu public, cu excepția cazului în care autoritatea dvs. a fost afectată de către acesta în public.
- Anunțați subordonatul înainte de interviu în legătură cu ce doriți să discutați pentru ca acesta să știe la ce să se aștepte.

În general, este bine ca, în urma interviului de disciplinare, să rămână dovezi în scris, ca material de referință, chiar și dacă numai sub forma de notițe personale. Acest material trebuie să cuprindă elemente ca:

- regula încălcată;
- ce se așteaptă de la subordonat;
- acțiunea disciplinară adoptată;
- cadrul temporal în care comportamentul trebuie îndreptat;
- consecințele comportamentului negativ;
- dacă este o repetare a comportamentul negativ.

Dați și angajatului o copie a acestui material.

STUDIU DE SITUAȚIE

Imaginați-vă următoarea situație:

MI lucra de 3 ani în compartimentul de contabilitate al firmei, având același șef în tot acest timp. Lucra cu tragere de inimă, îi plăcea munca pe care o făcea și nu fusese niciodată criticat sau admonestat pentru ceva ce nu făcuse bine. Munca sa nu a fost evaluată timp de 2 ani și nu știa de ce. Nu și-a făcut însă probleme, deoarece în fiecare an i s-a mărit salariul: în primul an s-a întâlnit pe hol cu șeful său care i-a înmânat hârtia prin care i se mărea salariul; în al doilea an nici măcar nu a mai primit această hârtie, dar și-a dat seama de pe statul de plată că i-a fost mărit salariul.

Acum, în al treilea an, a fost chemat în vederea unui interviu de evaluare a performanței și tocmai a ieșit de la șeful său. Este stupefiat: șeful i-a spus că munca sa din anul care a trecut a fost mediocră și îi reproșa că nu se implică suficient în activitățile grupului. Acestea erau primele lucruri pe care le auzea de la șeful său în legătură cu munca pe care o făcea, în cei 3 ani de când lucra în acest compartiment!

Șeful lui MI lucra în general singur în biroul său și foarte rar discuta cu subordonații. Unii dintre ei interpretau această atitudine ca un semn de încredere din partea șefului în legătură cu munca pe care o desfășurau. Dar părerea lui MI era alta: că șefului nu-i pasă de ei, că nu vrea să-și ia nici o responsabilitate în plus față de cea pe care o primește de la șeful lui ierarhic. "Are el problemele lui, nu-l interesează problemele noastre", a fost replica dată de MI unui coleg.

Pe de altă parte, MI era cunoscut de mulți dintre managerii celorlalte compartimente și nu o dată aceștia l-au lăudat pentru munca sa. De aceea era și atât de supărat și surprins când propriul lui șef îi aprecia munca sa ca fiind "mediocră". Iar în ceea ce privește implicarea, nu înțelege de ce și-ar bate capul. Nu a fost premiat niciodată sau măcar lăudat de șef pentru munca deosebită pe care o făcea.

MI era acum complet derutat în legătură cu nivelul de efort și performanță care se pretinde de la el. Ce i se cere de fapt să facă pentru a primi recunoașterea pe care o merită?!

Analizând situația descrisă mai sus, încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

1. Care sunt greșelile făcute de șeful lui MI în legătură cu evaluarea performanței acestuia? Descrieți conflictul declanșat și sursa lui. Exista un conflict latent? Dacă da, de ce?

2. Ce nevoi ale lui MI ar putea fi satisfăcute de șef, chiar și pe parcursul interviului, pentru a asigura creșterea efortului depus de MI în muncă?
3. Ce ar trebui să facă șeful lui MI pentru îndepărtarea confuziei în care acesta se află?
4. Care credeți că sunt întrebările pe care șeful lui MI trebuia să i le pună acestuia? Descrieți scenariul unui interviu de evaluare a performanței care să-și îndeplinească atât obiectivele legate de evaluarea propriu-zisă, cât și cele legate de dezvoltarea lui MI.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 9

COMUNICAREA ÎN RECRUTAREA ȘI SELECȚIONAREA DE PERSONAL

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

9.1. Recrutarea de personal 205
9.1.1. Documentul de descriere a postului și a persoanei adecvate postului: fișa postului 205
9.1.2. Anunțarea postului și preselecția 207
9.2. Selecționarea de personal 208
9.2.1. Procedura generală 208
9.2.2. Procedurile de testare și demonstrare de abilități 209
9.2.3. Intervievarea 210
9.3. Interviul de selecționare ca formă specifică de interviu 211
9.3.1. Structurarea interviului 211
9.3.2. "Capcanele" și "barierele" evaluării obiective 213
9.3.3. Optimizarea procesului de intervievare 215
9.3.4. Pregătirea interviului 216
9.3.5. Stabilirea întrebărilor din evaluarea-cadru 217
9.3.6. Cazul particular al grupului de intervievatori 219
9.3.7. Parcursul interviului 220
9.3.8. Modele comportamentale de comunicare verbală 223
9.3.9. Comunicarea neverbală 224
9.3.10. Problema corectitudinii informațiilor obținute 224
9.3.11. Candidații - "problemă" 226
9.4. Finalizarea procesului de selecție 227
STUDIU DE SITUAȚIE 229

BCU IASI UNIVERSITY LIBRARY

Comunicarea scrisă și orală la care se face apel în cadrul procesului de recrutare și selecționare de personal este extrem de importantă, prin implicațiile pe care le are asupra bunului mers al activității organizației: de abilitatea de a găsi oamenii potriviți pentru diferitele activități ale organizației poate depinde viitorul acesteia.

Acțiunea de recrutare și selecționare de personal costă timp, efort și resurse materiale. Dacă pe un post este angajată o persoană nepotrivită, după ce organizația va trage ponoasele pentru o vreme, va trebui să "scape" de această persoană și să reînceapă procesul de recrutare și selecționare. Între timp, persoana cu calificarea dorită poate lucra pentru organizația concurentă!

Schimbările radicale prin care trec organizațiile noastre pentru a se adapta mecanismelor economiei de piață și altor mecanisme impuse de situația economică, socială și politică actuală impun și reconsiderarea procedurilor de recrutare și selecționare de personal.

În procedura managerială modernă, procesul de angajare de personal se declanșează în conformitate cu o anumită strategie de dezvoltare a resursei umane. Procesul de angajare presupune mai multe activități care se desfășoară în următoarea succesiune: activități preliminare declanșării procesului, recrutarea, preselecția și selecția. După ce decizia finală de angajare este luată, urmează procedura de introducere a noului angajat în munca pe care o are de făcut, în colectivul de muncă și în organizație, procedură care constituie un element important al managementului resursei umane.

Preliminar inițializării procesului de angajare se face:

- analizarea postului (descrierea postului și descrierea persoanei potrivite pentru acest post, sub forma documentului numit "fișa postului");
- stabilirea criteriilor de selecție (document scris);
- decizia asupra mecanismelor de selecție;
- stabilirea strategiei de intervievare.

Urmează apoi:

- recrutarea, care poate fi completată și de o preselecție a candidaților (anunțarea postului vacant, discuții directe, interviu preliminar);
- selecția propriu-zisă, luarea deciziei finale și anunțarea rezultatelor (testări, interviu, discuții în grup, demonstrarea unor deprinderi etc.).

După o perioadă, de obicei de 6 luni, se face verificarea corectitudinii selecției făcute, prin analizarea măsurii în care angajatul răspunde cerințelor postului, conform aprecierilor previzionare făcute în cadrul etapei de selecție. Concluziile sunt utile în vederea autoperfecționării deprinderilor de recrutare și selecționare de personal ale persoanei din cadrul compartimentului de resurse umane care are ca responsabilitate angajarea de personal.

Procesul de angajare este un proces care are loc în două sensuri: cel care dorește să fie angajat caută organizația potrivită calificării și intereselor sale (se va discuta în Cap.10), iar organizația care angajează este în căutare de oameni care să se potrivească cu cerințele postului și organizației.

Să presupunem că vă aflați în situația de a angaja omul potrivit pentru un anumit post. Vom analiza în continuare ce anume implică acest proces și modul în care comunicarea competentă sub formă scrisă și orală poate asigura eficacitatea procesului.

9.1. Recrutarea de personal

După cum am amintit, înainte de a începe procedura de recrutare, trebuie să stabiliți și să întocmiți fișa postului, dacă aceasta nu există deja. Dacă există, trebuie să o revedeți și analizați cu atenție. În practica managerială internațională fișa postului cuprinde, de regulă, două părți:

- "caracterizarea (descrierea) postului", care se referă la cerințele postului, ca parte a structurii organizației din punctul de vedere al sarcinilor și responsabilităților postului, și la condițiile de muncă aferente;
- "caracterizarea (descrierea) persoanei pentru post", care se referă la aptitudinile, deprinderile, cunoștințele, experiența de muncă și trăsăturile personalității persoanei ideale pentru post.

Această analiză este necesară și pentru a decide asupra modului în care să se facă recrutarea (formă, canal de comunicare, stilul și conținutul materialelor de recrutare), precum și în procesul de selecționare propriu-zis, după cum vom vedea.

9.1.1. Documentul de descriere a postului și a persoanei adecvate postului: fișa postului

În situația în care posturile se ocupă prin repartiție sau numire (de exemplu, situația cea mai frecventă în România dinainte de 1990), problema recrutării și selecționării de personal nu este atât de acută și, oricum, se pune într-un mod pe care nu îl vom discuta aici.

Într-o economie de piață, în care supraviețuiesc organizațiile performante, deci acelea care dispun de resursa umană calificată, începând de la muncitorul din hală și până la directorul general (fiecare pe locul potrivit și capabil să răspundă cerințelor postului pe care îl ocupă), procesul de recrutare și selecționare de personal capătă noi dimensiuni și presupune noi competențe. Fișa postului, care este punctul de plecare în procesul de recrutare și selecționare de personal, devine foarte importantă și de competența cu care aceasta este întocmită depinde identificarea persoanei potrivite pentru postul vacant.

Fișa postului trebuie să conțină, de regulă, următoarele informații:

- DESCRIEREA POSTULUI:
  - denumirea postului (grad, titlu, poziție în organigramă);
  - mașini, scule, materiale cu care se lucrează;
  - condiții de lucru (program, loc de muncă etc);
  - număr de subordonați (calificarea acestora);
  - relații organizaționale de colaborare implicate;
  - corelarea cu alte munci (grupuri, compartimente);
  - obiectivul postului;
  - atribuții principale (cum, de ce și când trebuie efectuate);
  - domenii de responsabilitate și putere de decizie etc.
- DESCRIEREA PERSOANEI PENTRU POST:
  - pregătirea profesională necesară;
  - deprinderi necesare;
  - experiență de muncă necesară (domenii, vechime);
  - domeniul de cunoștințe de bază;
  - abilități intelectuale;
  - nivelul competenței de comunicator;
  - capacitate de a lucra în condiții de stres;
  - capacitate de analiză și sinteză;
  - atitudinea față de risc;
  - capacitate de a lucra cu oamenii;
  - spiritul de echipă etc.

Descrierea postului este un "inventar" al principalelor cerințe ale postului, ca parte integrantă a organizației. Din ea trebuie să rezulte clar cerințele privind caracteristicile fizice, intelectuale, abilitățile necesare, personalitatea și comportamentul adecvat ale ocupantului postului care să asigure funcționarea optimă pe post și încadrarea în cultura organizației și în stilul de muncă al grupului.

Unele organizații pun fișa postului la dispoziția candidaților potențiali pentru acel post, ceea ce simplifică mult procesul de recrutare și preselecție. În acest caz, la fișa postului este bine să se adauge și o descriere succintă a organizației, a misiunii, obiectivelor și caracteristicilor ei.

Nu pierdeți din vedere, nici chiar în această fază, faptul că sunteți în căutarea oamenilor celor mai buni pentru postul vacant și nu este ușor să-i găsiți și să-i atrageți. Modul în care informați pe candidații potențiali în legătură cu oferta pe care o faceți este prima "piatră de încercare". Dvs. nu doriți doar să aveți mulți candidați pentru post, ci doriți ca toți aceștia să satisfacă în cât mai mare măsură cerințele postului pentru a avea șansa maximă de a-l găsi pe cel mai bun.

Descrierea postului și a persoanei vor constitui punctele de plecare și pentru stabilirea LISTEI CRITERIILOR DE SELECȚIE, un alt document scris pe care trebuie să-l produceți.

În paralel cu stabilirea criteriilor de selecție, stabiliți și modul în care performanța canditatului referitoare la acestea poate fi măsurată. Căutați să nu supraestimați, dar nici să nu subestimați cerințele postului.

9.1.2. Anunțarea postului și preselecția

Procesul de recrutare propriu-zis se referă la atragerea unui grup cât mai mare de candidați cu calități necesare postului care trebuie ocupat. Din acest grup va trebui ales viitorul ocupant al postului și această alegere va fi cu atât mai eficace și mai ușor de făcut cu cât recrutarea prealabilă a fost făcută mai bine.

O dată clarificate cerințele privind postul, stabilite criteriile și metodele de selecție, etapa următoare în procesul de recrutare este ANUNȚAREA POSTULUI VACANT. Prin modul în care veți face aceasta trebuie să urmăriți:

- atragerea candidaților potriviți;
- autoeliminarea celor care nu se potrivesc postului și
- promovarea imaginii organizației.

Pentru aceasta trebuie să comunicați clar abilitățile esențiale solicitate de post. De obicei, în cadrul aceluiași anunț, veți solicita și materialele scrise necesare pentru a candida pentru post ca, de exemplu: scrisoarea de intenție, Curriculum Vitae, scrisori de recomandare, eseu, scrisoare de motivație, formular de înscriere etc. Puteți oferi și o modalitate de a obține informații suplimentare (de exemplu, fișa postului sau unele informații conținute în aceasta).

Anunțul poate fi făcut prin afișare în cadrul organizației, prin anunțare directă sau în diferitele mijloace mass-media.

Una din sursele principale de candidați pentru post poate fi chiar organizația căreia îi aparține postul vacant. În acest caz, recrutarea și selecționarea este mult simplificată deoarece candidatul este deja cunoscut, pe de o parte, iar pe de altă parte, acesta deja cunoaște organizația.

Există numeroase avantaje și dezavantaje în legătură cu alegerea candidaților pentru un post dintre angajații organizației, prin promovare, transfer, recalificare, sau din exteriorul organizației. Aceste avantaje și dezavantaje sunt descrise, pentru fiecare caz în parte, de exemplu, în cartea lui L.Byars, L.Rue, "Human Resource Management", [Homewood, IL, 1991, Cap.6].

Dacă dispuneți de o bază de date cu persoane care și-au manifestat deja dorința de a fi angajate (de exemplu, prin scrisori de tatonare, de intenție sau de revenire - § 12.2), în măsura în care aceste persoane par să satisfacă cerințele postului, anunțați-le. Puteți folosi și referințele din partea altor persoane în legătură cu posibili candidați.

Alte căi frecvent practicate pentru recrutarea de personal sunt "târgurile de locuri de muncă", intervievarea proaspeților absolvenți într-un cadru organizat de unitatea de

învățământ absolvită, cooperări între unitatea de învățământ și organizația care dorește să angajeze etc.

În situația în care nu doriți ca organizații concurente să afle despre nevoile de personal ale organizației dvs., în loc de a anunța posturile vacante și cerințele pentru ocuparea acestora, puteți să vă adresați agențiilor de recrutare de personal specializate, care vă pot asigura confidențialitatea.

PRESELECȚIA candidaților se poate face pe baza materialelor scrise din dosarele candidaților, folosind criteriile pe care deja le-ați stabilit. Încercați să evitați folosirea "instinctului" sau a preferințelor personale. Uneori, mai ales în cazul în care se prezintă foarte mulți candidați pentru un post, este util ca, pentru a crește eficacitatea procesului de preselecție, să nu vă limitați la analiza dosarelor candidaților, ci să efectuați și o activitate de intervievare. Interviul de preselecție nu exclude interviul de selecție, care are ca scop luarea deciziei finale privind angajarea pe post.

9.2. Selecționarea de personal

Selecționarea este procesul de alegere, din cadrul grupului de candidați recrutați, a persoanei care, cu cea mai mare probabilitate, va răspunde cerințelor postului.

9.2.1. Procedura generală

În cadrul procesului de selecționare sunt parcurse mai multe etape care încep de la preselecția deja făcută în cadrul recrutării. Urmează una sau mai multe dintre procedurile de selecție de mai jos, într-o ordine care este aleasă de dvs., în funcție de specificul situației (cerințele postului, constrângerile de timp, posibilitățile de organizare, fonduri etc.):

- testări de diferite tipuri și ale diferitelor calități;
- intervievarea;
- verificarea referințelor în legătură cu candidatul (la fostul loc de muncă, persoane care îl cunosc etc.);
- evaluarea candidaților pe baza unor activități practice, cu relevanță directă pentru performanța pe post (de exemplu, executarea unei proceduri, comportamentul candidatului într-o situație dată, demonstrarea unor deprinderi);
- evaluarea performanței fizice (dacă este cazul, analize medicale).

Totalitatea procedurilor de selecționare pe baza cărora va trebui să decideți formează "baza de evaluare" a candidatului. Fiecare candidat trecut prin procesul de selecționare va obține un anumit punctaj total care ține cont și de ponderile corespunzătoare fiecărei proceduri, în funcție de relevanța pentru post a abilității măsurate. Pe baza acestui punctaj, la care se adaugă și factorul de "potențial de dezvoltare" a candidatului, va fi luată decizia finală.

Vom analiza în continuare, pe rând, principalele etape ale procesului de selecționare de personal.

9.2.2. Procedurile de testare și demonstrare de abilități

TESTAREA este o procedură de selecționare a cărei eficacitate depinde de calitatea testului și de relevanța acestuia pentru caracteristica testată, precum și de modul de administrare și de interpretare a rezultatelor testului, care pot să fie surse de eroare în procesul de evaluare.

Testele sunt de mai multe feluri, dar majoritatea lor pot fi incluse în categoriile de mai jos:

- Testele de APTITUDINI - care evaluează capacitatea sau abilitatea latentă de a învăța și de a îndeplini o anumită muncă. Așa sunt, de exemplu, testele care măsoară:
  - abilitatea verbală (de a folosi cuvintele în gândire, planificare, comunicare);
  - capacitatea de a lucra cu cifre;
  - capacitatea de a vizualiza obiectele în spațiu și de a determina relația dintre ele;
  - capacitatea de a raționa (de a analiza fapte prezentate sub formă scrisă și orală și de a face judecăți corecte referitoare la acestea, în baza implicațiilor logice);
  - viteza de percepție (capacitatea de a sesiza diferențele și similaritățile).
- Testele PSIHOMOTOARE - care măsoară rezistența, dexteritatea și coordonarea. Sunt utilizate pentru cazul posturilor care presupun anumite calități fizice și de manualitate.
- Testele de VERIFICARE A CUNOȘTINȚELOR necesare îndeplinirii cerințelor postului (întrebări puse sub formă orală sau în scris).
- Teste privind NIVELUL DE INTERES - care sunt menite să determine măsura în care interesele candidatului se potrivesc cu cele ale unei persoane care poate face față cu succes cerințelor postului. Premisa de la care pleacă acest tip de test este aceea că o persoană care face ceea ce face cu plăcere este mai productivă.
- Testele PSIHOLOGICE - care intenționează să determine caracteristicile personalității candidatului. După părerea noastră, posibilitatea de eroare în folosirea testelor psihologice este maximă datorită calității, adeseori chestionabile, a acestora, a relevanței incerte a rezultatelor în legătură cu cerințele postului, precum și a subiectivității interpretării lor. În orice caz, procesul de testare trebuie să se facă de către personal specializat.
- Testul GRAFOLOGIC - care se referă la analizarea (de către specialiști) a scrisului candidatului, în scopul obținerii de informații referitoare la

personalitatea sa, la problemele de natură emoțională și la nivelul de onestitate.

– Testele de INTELIGENȚĂ sunt o categorie de teste în prezent descurajate de legislația internațională privind drepturile egale ale tuturor în procesul de angajare. Se consideră că această caracteristică, în majoritatea posturilor, nu are relevanță directă asupra capacității de a răspunde cerințelor acestora.

Evaluarea candidaților pe baza DEMONSTRĂRII, în cadrul unor activități practice cu relevanță directă pentru performanța pe post, a deprinderilor sau cunoștințelor posedate este, după părerea noastră, calea cea mai bună de evaluare. Această procedură trebuie însă completată cel puțin cu aceea de intervievare. Puteți pune candidatul să dea probe de deprinderi care sunt de interes (de exemplu, calmarea unui client furios, ținerea unui discurs pe o temă dată, cunoașterea unei limbi străine, lucrul pe calculator).

Puteți de asemenea să urmăriți comportamentul candidatului într-o situație dată (de exemplu, discuție în grup pe o anumită temă, organizarea unei acțiuni specifice, lucrul în echipă, realizarea unui proiect în echipă).

9.2.3. Intervievarea

Interviul de selecționare este un act de comunicare orală structurat, mai mult sau mai puțin strict, în forma de întrebări-răspunsuri (§ 8.3.3, 8.3.4). Obiectivele interviului de angajare sunt informarea reciprocă, evaluarea și convingerea. Din mesajele verbale și neverbale care se transmit, intervievatorul va încerca:

– să afle dacă într-adevăr intervievatul ar putea satisface cu succes cerințele postului și, dacă da,
– să îl convingă pe intervievat că postul și organizația răspund calificării, potențialului, nevoilor și intereselor lui.

Pe de altă parte, candidatul va avea posibilitatea:

– să se lămurească dacă dorește într-adevăr să se angajeze pe acel post și, dacă da,
– să convingă pe intervievator că este exact persoana de care organizația are nevoie pentru acel post.

În cadrul interviului are loc o confruntare a realității cu așteptările, de ambele părți ale "mesei de discuții".

Eficacitatea utilizării interviului ca procedură de selecționare este puternic dependentă de competența celui care intervievează. Dacă acesta structurează interviul în mod adecvat și îl conduce după un plan bine gândit, poate explora toate aspectele de interes privind calitățile, defectele și potențialul candidatului relevante pentru cerințele postului. Tehnicile de punere de întrebări pot scoate în evidență atitudini și fapte pe

baza cărora se pot efectua raționamente care vor conduce la documentul scris de "evaluare a candidatului".

De obicei, interviul este activitatea care încheie procesul de selecționare și permite completarea informațiilor despre candidați și luarea deciziei finale.

Caracteristicile procesului de intervievare depind și de profesia și poziția pentru care se caută candidatul adecvat. Literatura de specialitate abundă în lucrări, mai utile sau mai puțin utile, referitoare la "cum să intervievăm pentru a angaja oamenii de care avem nevoie". Pentru a vă documenta în ceea ce privește modalitatea de a angaja manageri buni, vă recomandăm lucrarea lui J.D.Drake, "Interviewing for Managers" [AMACOM, New York, 1982], care este un ghid complet pentru identificarea oamenilor de care aveți nevoie pe posturi manageriale.

În cele ce urmează ne vom limita la elemente de ordin general privind interviul de angajare, privindu-l de pe poziția celui care intervievează. În Cap.10 vom analiza comunicarea sub formă de interviu și de pe poziția celui intervievat.

9.3. Interviul de selecționare ca formă specifică de interviu

Abilitatea de a comunica a celui care intervievează este absolut necesară pentru a putea realiza obiectivele interviului. Intervievatorul are posibilitatea de a încuraja candidatul să vorbească despre anumite lucruri asupra cărora hotărăște anterior; poate să determine ce este real și ce nu din ceea ce aude. Poate să "descopere" în personalitatea intervievatului aspecte pe care nici acesta nu le cunoaște, potențiale de care acesta nu este conștient.

Tot în cadrul interviului de selecționare el poate reveni asupra unor aspecte neclare, incomplete sau care ridică semne de întrebare din cadrul materialelor scrise de la dosar sau al rezultatelor la teste.

De abilitatea intervievatorului de a pune întrebări, de a asculta, de a interpreta limbajele neverbale, de a sesiza neconcordanțele dintre mesajele verbale și neverbale depinde formarea unei imagini despre candidat, cât mai apropiată de realitate.

Interviul de selecționare este totodată și un act de comunicare care contribuie la proiectarea imaginii intervievatorului și a organizației în fața candidatului.

9.3.1. Structurarea interviului

Structurarea interviului de selecționare este necesară pentru:

- a asigura o modalitate cantitativă de evaluare;
- a genera mecanismul de comparare a candidaților și
- a reduce efectul filtrelor perceptuale, a perturbațiilor și barierelor din comunicare.

În ceea ce privește forma interviului, ca și orice alt act de comunicare, acesta va conține o "introducere", o "tratare" (corp, desfășurare) și o "încheiere".

INTRODUCEREA

În cadrul acestei etape are loc primirea candidatului și deschiderea interviului, în cadrul căreia se urmărește crearea atmosferei adecvate începerii interviului propriu-zis.

DESFĂȘURAREA

Se poate structura, în mai mare sau mai mică măsură, după anumite proceduri și tipuri de întrebări. Din acest punct de vedere, puteți alege între mai multe variante, dintre care, în continuare, vom descrie doar câteva.

INTERVIUL COMPLET STRUCTURAT se desfășoară pe baza unei liste de întrebări (evaluarea-cadru) adresate în același mod tuturor candidaților (are avantajul standardizării informațiilor, dar poate conduce la omiterea unor informații importante, specifice fiecărui candidat în parte).

INTERVIUL NESTRUCTURAT este condus fără a urmări obținerea răspunsului la anumite întrebări prestabilite (discuția decurge mai mult pe baza unor întrebări deschise, de tipul "spuneți-mi ceva despre locurile de muncă anterioare..., despre pregătirea profesională... ", stabilite în funcție de desfășurarea discuției); acest fel de interviu nu asigură obținerea sistematică a aceluiași tip de informații despre toți candidații, ceea ce îngreunează comparația; are însă avantajul că permite crearea unei atmosfere mai plăcute, mai relaxate.

INTERVIUL SEMISTRUCTURAT se desfășoară pe baza unei liste minimale de întrebări - evaluare-cadru - care să asigure obținerea unui anumit tip de informații, aceleași pentru toți candidații, în rest discuția desfășurându-se în mod flexibil, întrebările fiind formulate pe parcurs; condus cu competență, interviul semistructurat constituie sursa cea mai completă de informații despre candidat.

INTERVIUL ÎN CONDIȚII DE STRES CONTROLAT este destinat punerii candidatului în situații caracterizate prin stres, pentru a evalua capacitatea acestuia de a judeca în aceste condiții (de exemplu: intervievatorul joacă rolul unei persoane dictatoriale sau ostile intervievatului; se impune presiunea timpului; se creează disconfort psihic controlat). În acest caz succesul interviului este determinat de stabilirea la început a unei situații neutre (fără stres) și a înregistrării obiective a comportamentului candidatului în aceste condiții. Față de acest nivel se poate apoi evalua orice modificare în comportament, ca reacție la stres.

INTERVIUL ÎN GRUP are loc în prezența mai multor intervievatori care acționează ca o echipă, punând întrebări sau observând procesul; poate fi structurat sau nu.

Intervievarea poate avea loc cu toți candidații simultan și se desfășoară sub forma unei discuții de grup.

ÎNCHEIEREA

Are ca scop crearea unei impresii pozitive candidatului în legătură cu procesul de selecționare, cu cei care intervievează și cu organizația în general. Candidatul trebuie să rămână cu convingerea că:

- chiar dacă nu este el cel ales, evaluarea se face corect;
- chiar dacă nu este el cel ales, nu înseamnă că el nu este bun, în general, ci doar că cerințele specifice postului în discuție nu se potrivesc perfect cu calificarea și potențialul său actual.

9.3.2. "Capcanele" și "barierele" evaluării obiective

Problema barierelor și a perturbațiilor comunicării a fost tratată pe larg în "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie" și, pentru cazul interviului de evaluare a performanței, în § 8.3.5. În continuare, ne vom referi la aspectele care se manifestă în mod specific în interviul de selecționare.

Deși procesul de evaluare a candidaților ar trebui să fie un proces obiectiv, realitatea este că intervievatorul va fi influențat nu numai de felul în care intervievatul se prezintă pe sine (în particular, de comunicarea verbală și neverbală a acestuia), ci și de propriile preferințe, de unele idei și criterii "preconcepute" (care s-au dovedit valabile în situații anterioare).

S-a constatat că intervievatorul tinde să decidă, în funcție de impresia pozitivă sau negativă pe care și-o face despre candidat, încă din primele minute ale interviului. Studii de specialitate au demonstrat că, în cazul în care dosarul și comportamentul de comunicare al candidatului sunt bune, în 85% din cazuri decizia de angajare este luată în primele 2 minute. Similar, dacă dosarul și comportamentul de comunicare impresionează neplăcut, decizia de respingere a candidatului se ia în 88% din cazuri tot în primele 2 minute.

Datorită tendinței ca toate CV-urile să se asemene între ele, mai ales la candidații cu aceeași pregătire, intervievatorul va selecta în vederea interviului pe acelea care, în percepția lui, se individualizează prin ceva pozitiv, care sunt speciale într-un mod pozitiv.

Obiectivitatea procesului de intervievare este alterată și de măsura în care personalitatea candidatului "se potrivește" cu cea a intervievatorului și chiar de starea psihică și fizică a intervievatorului. Atitudinile intervievatorului se vor manifesta prin modul în care acesta percepe mesajele verbale sau neverbale ale candidatului.

Un alt factor care poate "juca feste" și influența în mod negativ obiectivitatea intervievatorului este judecarea candidatului din cadrul propriu de referință sau după

modul cum arată fizic. Dacă nu răspunde preferințelor strict personale, intervievatorul va tinde să nu îl agreeze pe candidat (de exemplu, dacă intervievatorul are un salariu mai mic decât cel solicitat de candidat, va considera cererea candidatului ca pe o obrăznicie, deși calificarea și postul pentru care candidează ar putea justifica cererea).

Trăsăturile personale ale candidatului, capacitatea lui de a comunica și colabora într-o discuție, de a se face plăcut constituie un factor major care influențează decizia intervievatorului, mai ales dacă acesta nu este un intervievator competent.

Efectul de "aură" este un alt element care poate păcăli pe intervievatorul cu mai puțină experiență. Apare atunci când intervievatorul este dominat în percepția sa, deci și în luarea deciziilor, de una din trăsăturile pozitive ale candidatului (de exemplu, asertivitatea, aspectul fizic deosebit de plăcut, corelarea cu anumite persoane renumite), minimizând inconștient importanța celorlalte trăsături caracteristice. Pe parcurs intervievatorul va căuta doar confirmarea acestei trăsături și nu va sesiza sau va minimiza aspectele care o contrazic.

Efectul invers "efectului de aură" este "efectul de cornițe" care face ca un singur element dezagreabil legat de candidat (de exemplu, timiditatea, aspectul fizic neplăcut, îmbrăcămintea neglijentă) să-l facă nedorit pentru post, chiar dacă elementul dezagreabil nu este relevant pentru performanța candidatului pe post.

"Efectul de contrast", ca factor care poate reduce din capacitatea intervievatorului de a evalua corect, apare când un candidat mediu ca și capacitate de a răspunde cerințelor postului este intervievat după câțiva candidați și mai puțin calificați pentru post: el va fi cotat mult mai bine decât merită (și inversul este valabil, candidatul va fi cotat sub valoarea sa reală, dacă el urmează după câțiva candidați foarte buni).

"Confundarea faptelor cu deducțiile" poate apărea mai ales dacă faptele, observațiile și interpretările nu sunt notate pe parcursul desfășurării interviului. Să urmărim o astfel de situație în continuare.

- Cuvintele intervievatului - "Îmi face plăcere să lucrez în domeniul relațiilor cu publicul".
- Acțiune - Din Curriculum Vitae rezultă că intervievatul s-a ocupat în ultimii 2 ani de această activitate.
- Fapt: Intervievatului îi place această muncă.
- Deducție posibilă: Aceasta este singura muncă de care este în stare intervievatul.

Pentru a reduce din subiectivismul care poartă amprenta atitudinilor noastre ca intervievatori, a istoriei noastre, a ceea ce suntem și cine suntem, este bine să separăm ceea ce observăm în timpul interviului de interpretările pe care le facem bazat pe aceste observații (de exemplu, prin folosirea ca bază de analiză a comportamentului candidatului a unui formular cu două rubrici: "observații"... "interpretări").

O altă perturbație în procesul de intervievare poate fi generată de stereotipii și presupuneri implicite ca, de exemplu: "locul femeii este acasă, să gătească și să crească copii", "tinerii nu sunt serioși", "persoanele endomorfe sunt leneșe", "un fost funcționar va fi întotdeauna un birocrat".

Ideile preconcepute despre personalitatea umană (de exemplu, dacă avem în față un candidat pe care îl considerăm inteligent, ne imaginăm că este și energic, corect, întreprinzător sau dacă este timid, ne imaginăm că este leneș sau mai puțin inteligent) pot și ele constitui o perturbație.

Nivelul de rememorare a informației obținute pe parcursul interviului poate induce în eroare chiar și pe un intervievator priceput, dacă nu ia măsurile de precauție necesare. Un studiu efectuat pe un grup de 40 de manageri care au urmărit simultan înregistrarea video a desfășurării unui interviu și au dat note candidaților intervievați a arătat că, întrebați în legătură cu detalii, cei care și-au amintit cele mai puține detalii au dat notele cele mai mari.

Vom vedea în continuare cum pot fi reduse perturbațiile menționate mai sus și ce tehnici de intervievare și comportament pot sprijini eficacitatea procesului de selecționare.

9.3.3. Optimizarea procesului de intervievare

Pentru a spori eficacitatea procesului de evaluare vă recomandăm ca, atunci când vă pregătiți în vederea acestuia, să efectuați activitățile de mai jos.

- Revedeți cu atenție fișa postului pentru care intervievați, mai ales acea parte care se referă la caracteristicile persoanei adecvate. Gândiți-vă cum veți prezenta candidatului postul, compartimentul căruia îi aparține postul și organizația în general.
- Consultați cu atenție materialele scrise din dosarul candidatului. Notați calitățile pe care le are (pregătire, experiență, realizări etc.) și care sunt relevante pentru post. Decideți asupra aspectelor pe care doriți să le clarificați, verificați sau aprofundați în cadrul interviului.
- Decideți asupra scenariului interviului și pregătiți o listă de întrebări care să vă asigure obținerea tuturor informațiilor pe care le doriți: evaluarea-cadru (aceeași pentru toți candidații) și întrebările specifice fiecărui candidat în parte.

Pe parcursul interviului vă recomandăm să aveți comportamentul de mai jos.

- Ascultați activ și interactiv pentru a vă asigura că înțelegeți corect (starea de stres accentuează neclaritatea comunicării, sporind confuzia) și pentru a-l stimula pe candidat să vorbească.
- Încercați ca, în cadrul procesului de ascultare, să autoconștientizați dacă aveți vreo atitudine care v-ar putea "colora" percepția despre candidat.

- Nu discutați în contradictoriu, nu încercați să schimbați punctul de vedere al candidatului, chiar dacă o discuție în alt cadru ar cere-o imperios (scopul interviului este, în primul rând, acela de a aduna informație, nu de a educa sau de a "da lecții"). Nu uitați că este în joc și imaginea organizației pe care o reprezentați.
- Atenție în cazul în care luați notițe: reduceți la minimum durata acestei activități, deoarece vă oprește de la a urmări cu atenție mesajele neverbale ale candidatului și, în plus, are și un efect inhibitor asupra intervievatului.
- Strângeți sistematic dovezi pentru fiecare comportament analizat; solicitați exemple care, indirect, să aducă informații despre comportamentul pe care îl analizați.
- Nu judecați după evenimente izolate sau care s-au manifestat o singură dată. Pe cât posibil, bazați-vă evaluarea pe fapte, nu pe situații ipotetice; întrebați-vă care fapte anume justifică o anumită părere formată.
- Fiți sistematic în evaluare și în tragerea concluziilor; folosiți același cadru de evaluare pentru toți candidații.
- Analizați punctele forte și slabe ale candidatului, care au relevanță pentru cerințele postului; aduceți fapte în sprijinul acestor concluzii.
- Fiți conștient de faptul că informațiile negative tind în mod normal să vă influențeze mai puternic decât cele pozitive și aceasta, mai ales când ele apar la începutul interacțiunii cu interlocutorul.

9.3.4. Pregătirea interviului

De la bun început, trebuie să decideți asupra tipului interviului și asupra nivelului de structurare; pregătiți scenariul și întrebările.

De asemenea, pregătiți în mod adecvat locul unde va avea loc interviul, ținând cont de limbajul neverbal al lucrurilor și culorilor, al timpului și al spațiului și de influența acestora asupra comunicării. Gândiți-vă la aranjarea încăperii, la înălțimea mesei și a scaunelor, la aspecte de proxemică.

Vă reamintim în acest sens câteva reguli.

- Candidatul trebuie să fie așezat la același nivel cu intervievatorul și astfel încât să se poată uita direct la acesta, fără să trebuiască să întoarcă capul.
- Iluminarea și temperatura trebuie să fie confortabile.
- Distanța față de candidat trebuie să se situeze în limite confortabile pentru comunicare: să fie mai mare decât spațiul intim (1m), dar mai mică decât spațiul social (4m).
- Nu vă așezați în fața ferestrei, pentru ca intervievatul să poată păstra contactul privirii cu dvs. și nu să vă vadă doar ca pe o siluetă.
- Aranjați obiectele de pe masa dvs. (dacă stați în spatele unei mese) astfel încât acestea să nu-l distragă pe candidat și să vă asigure dvs. confortul.

- Pentru a putea observa ușor mesajele neverbale transmise de candidat prin intermediul limbajelor corpului, așezați scaunul pentru acesta astfel încât nimic să nu vă obtureze vizibilitatea.
- Alegeți locul de desfășurare a interviului astfel încât să nu fiți întrerupt și să nu existe factori perturbatori, ca telefon, zgomote de afară, persoane trecând prin încăpere, conversații din biroul alăturat; atmosfera să fie pe cât se poate neutră, pentru a permite confortul candidatului (nu intervievați în biroul directorului, dar nici pe hol).
- Alocați timp suficient pentru intervievare și pentru completarea, între interviuri, a notițelor de evaluare.

9.3.5. Stabilirea întrebărilor din evaluarea-cadru

Pentru formarea unei imagini complete despre candidat, în funcție de experiența candidatului și de postul la care aspiră, sunt indicate anumite întrebări-tip. În Anexa 9 puteți găsi o listă care conține exemple de astfel de întrebări, grupate după tipul de informație care poate fi obținut din ele.

În continuare vom reproduce câteva din întrebările mai puțin directe, dar foarte importante în conturarea unei imagini cât mai complete despre candidat. Acestea pot să constituie pentru dvs. o bază de inspirație în întocmirea evaluării-cadru. În desfășurarea interviului, la aceste întrebări veți adăuga întrebările specifice fiecărui candidat, întrebări care fie rezultă pe parcurs, fie se impun pentru completarea, verificarea sau clarificarea unor informații din documentele scrise ale candidatului.

ÎNTREBĂRI CU CARACTER GENERAL

ÎNTREBĂRI LEGATE DE ANII DE ȘCOALĂ (se pun proaspeților absolvenți):

- Ce subiecte v-au plăcut cel mai mult și de ce?
- Care subiecte nu v-au plăcut și de ce?
- La care subiecte ați luat note maxime și de ce?
- La care ați luat notele cele mai mici și de ce credeți că s-a întâmplat aceasta?
- V-a fost dificil să obțineți note mari?
- Ce profesie ați dorit să urmați când ați fost la școală?
- Ce credeți că ați învățat la școală și vă este util în viața de adult?

ÎNTREBĂRI LEGATE DE ANII DE FACULTATE:

- Care credeți că este rolul principal al educației în facultate?
- Care credeți că este contribuția majoră a acestor ani de facultate în viața dvs. profesională?
- De ce ați ales să urmați această facultate?
- Dacă ați putea întoarce timpul înapoi, ce ați face diferit și de ce?
- La care subiecte ați avut performanțele cele mai bune / rele și de ce?
- Ce vi se pare ca fiind cel mai important lucru învățat în facultate?

EXPERIENȚA ÎN MUNCĂ:

- Cu ce fel de oameni vă place / nu vă place să lucrați și de ce?
- Preferați să lucrați singur sau în grup?
- Ce realizări v-au fost apreciate de superiori?
- Dați câteva exemple legate de abilitatea dvs. de a supraveghea / conduce pe alții.
- Ce ați dori să evitați într-un serviciu și de ce?
- Ce probleme ați avut în munca de până acum?
- Care credeți că este lucrul cel mai important de căutat la un angajat?
- Care sunt acele lucruri pe care credeți că le-ați făcut cel mai bine în munca de până acum; de ce?
- Care sunt problemele pe care le-ați întâlnit în munca de până acum și care v-au frustrat în mare măsură; cum procedați de obicei în astfel de situații?
- Ce lucruri din cadrul ultimului loc de muncă avut le-ați găsit dificil de făcut? De ce?
- Ce v-a determinat să doriți să schimbați locul de muncă?
- Ce v-a plăcut în mod particular în legătură cu ultimul loc de muncă? De ce?
- Orice post are plusuri și minusuri; exemplificați în legătură cu locul de muncă de până acum?
- Care sunt problemele asupra cărora nu ați fost de acord cu șeful de până acum? Cum ați procedat?
- Ce credeți despre modul în care șeful și-a exercitat funcția de conducere față de dvs. și, eventual, față de colegi?
- În ce mod șeful de până acum v-a ajutat să vă dezvoltați potențialul, să vă perfecționați?
- Cum credeți că v-a evaluat șeful munca depusă? Ce a apreciat ca fiind pozitiv în munca pe care ați depus-o? Ce aspecte vi le-a indicat să le îmbunătățiți?

REACȚII ÎN LEGĂTURĂ CU POSTUL SOLICITAT ȘI CU ORGANIZAȚIA:

- Ce apreciați ca fiind atractiv în postul pentru care candidați și nu vă este oferit de locul de muncă de până acum?
- Cum evaluați organizația noastră ca loc pentru construirea viitorului dvs.?

SCOPURI ȘI AMBIȚII:

- Ce obiective legate de profesie aveți în perspectiva imediată?
- Care sunt obiectivele pe termen lung?
- Ce credeți că trebuie să faceți / învățați pentru a fi în măsură să realizați aceste obiective?
- Care credeți că sunt calitățile pe care le aveți și care vă vor ajuta să reușiți?
- Aveți anumite obiective legate de salariu? Dacă da, cum ați ajuns să vi le definiți?

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

– Cine sau ce în viață v-a influentat cel mai mult în privința obiectivelor legate de profesie?

CAPACITATEA DE AUTOCUNOAȘTERE ȘI AUTOEVALUARE:

– Care dintre caracteristicile pe care le aveți credeți că v-au ajutat să progresați până acum?
– Care credeți că sunt punctele dvs. forte / slabe? Ce relevanță credeți că au acestea pentru postul pentru care candidați?
– Care aspecte credeți că le puteți îmbunătăți în continuare?
– Care credeți că sunt factorii de bază care v-ar putea motiva în muncă?
– Care activități le faceți cu mai multă / mai puțină încredere în reușită?
– Care sunt lucrurile pe care le faceți sau ați dori să le faceți, care să conducă la autodezvoltarea dvs.?
– În ce fel sau în ce domeniu credeți că ați progresat cel mai mult în ultimii 3 ani?
– Descrieți un obstacol major pe care a trebuit să-l depășiți și spuneți cum ați procedat. În ce fel credeți că această experiență v-a afectat personalitatea sau abilitatea de a fi mai performant altă dată?
– Cum v-ați descrie ca persoană, prin doar trei atribute?
– Care credeți că sunt cele mai importante trăsături pe care trebuie să le aibă cineva pentru a avea succes? Cum v-ați aprecia pe dvs. din acest punct de vedere?
– Vă considerați drept un întreprinzător? Dacă da, explicați.

ALTE ACTIVITĂȚI:

- Aveți și unele talente, abilități deosebite, pe care le folosiți în timpul liber?
- Ce talente sau abilități aveți, pe care nu le-ați putut folosi până acum?

După ce, în funcție de specificul postului și de timpul disponibil pentru interviu, ați decis care dintre întrebări vor constitui structura de bază a interviului, urmează să decideți asupra modului în care veți aprecia cantitativ (punctaj, note, calificative) răspunsul candidatului la aceste întrebări.

9.3.6. Cazul particular al grupului de intervievatori

În cazul în care interviul va fi realizat de un grup, acesta trebuie să se întrunească înaintea desfășurării interviului pentru a-și stabili o strategie unitară. Dacă grupul este mai mare de 3-4 persoane, este bine ca o persoană să joace rolul de președinte și să controleze (formal sau mai puțin formal, în funcție de relațiile dintre membrii grupului) desfășurarea interviului.

Membrii grupului trebuie să decidă în prealabil domeniile pe care le acoperă fiecare în parte pentru ca nici un aspect să nu fie scăpat din vedere, dar nici să nu existe suprapuneri.

Decideți dacă fiecare membru al comisiei pune pe rând întrebările pe care dorește să le adreseze candidatului sau dacă acestea vor fi puse încrucișat. Stabiliți de asemenea dacă se acceptă sau nu ca membrii grupului de intervievare să se întrerupă unii pe alții. Stabiliți în comun câteva reguli de comportament de comunicare.

Dacă mai există o anumită informație despre post care trebuie comunicată candidatului, aceasta trebuie să se facă de către o singură persoană (de obicei, președintele).

În cazul interviurilor făcute de către grup, poate apărea situația extrem de neproductivă a unei "întreceri" între membri în a se "impresiona" reciproc sau pe candidat sau în a-și demonstra reciproc anumite lucruri (toate acestea se vor întâmpla, desigur, "pe pielea" candidatului). Cursul normal al conversației poate fi perturbat și de diferențele de statut dintre membrii grupului. Toate aceste aspecte trebuie să stea permanent în atenția președintelui.

Președintele trebuie să deschidă interviul, să verifice numele candidatului, să facă prezentările. Apoi trebuie să urmeze aceeași procedură de informare în legătură cu desfășurarea interviului pe care ar urma-o intervievatorul unic: durata alocată interviului, când va putea candidatul să pună întrebările pe care le are (pe parcurs sau la sfârșit), faptul că poate să solicite oricând repetarea sau reformularea unei întrebări pe care nu a înțeles-o; se menționează dacă membrii grupului vor lua notițe sau nu. De obicei, președintele pune și prima întrebare și are în permanență rolul de a asigura confortul psihic al candidatului.

9.3.7. Parcursul interviului

Vom detalia aici etapele amintite în § 9.3.1. Presupunem că dvs. sunteți singurul care intervievează.

INTRODUCEREA

Primiți candidatul cu un zâmbet pe față, jucați rol de gazdă, întrerupeți orice activitate necorelată cu interviul, invitați-l să ia loc. Puteți chiar să ieșiți pe hol și să-l invitați personal pe candidat să intre. Verificați identitatea candidatului, prezentați-vă și explicați cum se va desfășura interviul.

Evitați să o trimiteți pe secretară să-l aducă pe candidat, în timp ce dvs. stați la birou adâncit în citirea unui material din dosarul candidatului. Intimidările de acest fel nu numai că lasă o impresie proastă despre organizație și despre dvs. personal, dar îngreunează și stabilirea raportului de comunicare cu candidatul.

Pentru a stabili un raport de comunicare bun, acordați atenție următoarelor aspecte care țin de comunicarea neverbală:

- așezarea mobilierului (dacă este cazul);
- modul de a saluta și face prezentările;

- primele întrebări pe care le puneți (să-i facă plăcere candidatului să răspundă la ele);
- contactul privirii să fie confortabil, nu insistent;
- poziția corpului să sugereze atenție concentrată, interes;
- evitați acțiunile care ar putea distrage atenția, gesturile care să perturbe sau să creeze confuzie;
- fiți destins, prietenos, zâmbiți când este cazul (nu stați încruntat tot timpul sau pierdut în meditație).

Primul obiectiv al deschiderii interviului este de a-l face pe candidat să se simtă în largul lui cât mai repede. O modalitate de a depăși emoțiile și anxietatea candidatului (manifestată adeseori prin înghițitul în sec, tremuratul vocii, înroșirea feței, tremuratul mâinii) este de a discuta despre o experiență comună (organizații cunoscute, evenimente de interes general etc.), un eveniment neutru (vremea, transportul în comun, meciurile de fotbal). Referirea la succesele anterioare ale candidatului (despre care știți din documentele scrise), la alte locuri de muncă sau la activități plăcute poate avea de asemenea un efect relaxant.

CORPUL INTERVIULUI

Presupunem că ați reușit să creați relații de comunicare pozitive cu candidatul. Puteți în acest caz să treceți la activitatea caracteristică corpului interviului: puneți întrebări, ascultați, invitați candidatul să pună întrebări.

Evitați să începeți interviul propriu-zis cu o întrebare care ar putea lăsa impresia de provocare sau de agresivitate. De exemplu, o întrebare de genul "Ce vă face să credeți că puteți face față acestui post" l-ar putea pune pe candidat în defensivă și vă restrânge căile de comunicare. Acest gen de întrebări sunt indicate numai după ce s-a creat o relație de încredere reciprocă.

Așadar, o dată conversația lansată, puteți să începeți să puneți întrebările pe care vi le-ați pregătit pentru evaluarea-cadru și pentru anumite clarificări și verificări specifice fiecărui candidat. Este util ca dacă, pe parcurs, în legătură cu ceea ce vă răspunde candidatul, doriți să puneți și alte întrebări, să vi le notați pe scurt; nu-l întrerupeți în mijlocul răspunsului. Dacă doriți să verificați anumite părți din răspunsul candidatului, notați și reveniți cu întrebări pe parcursul interviului.

Modul de formulare a întrebărilor este deosebit de important, după cum am arătat și în § 8.3.4. În general, orice întrebare este bine să conducă la un răspuns descriptiv, să nu fie închisă sau polarizată, pentru a nu influența răspunsul. Evitați întrebările dirijate care nu ar face altceva decât să "smulgă" de la candidat răspunsul pe care îl doriți. De exemplu, o întrebare de genul "spuneți-mi despre postul de director de marketing pe care l-ați ocupat înainte" are mult mai mari șanse de a conduce la informație utilă decât "ați ocupat deci un post de director de marketing", care nu generează decât o confirmare pe care oricum o aveați în documentele scrise.

Întrebările deschise au dezavantajul că pot genera digresiuni. În acest caz apelați la întrebări care să canalizeze discuția pe făgașul dorit. Desigur, există și situații care impun întrebările directe (de exemplu, "câți subordonați ați avut la vechiul loc de muncă"); acestea sunt de obicei urmate de întrebări secundare, pentru a completa sau clarifica informația.

Comentariile neutre, parafrazarea ("deci spuneți că munca în secția ...") sau tăcerea îl încurajează pe candidat să dezvolte răspunsul, să adauge informație, generând date la care probabil nici nu v-ați gândit.

Pentru ca punerea întrebărilor să fie cât mai eficientă, vă sugerăm cele ce urmează:

- Puneți întrebările într-o succesiune logică (nu și în cazul în care doriți să verificați veridicitatea răspunsurilor).
- Asigurați continuitatea și congruența comunicării.
- Evitați întrebările multiple (puse una după alta, fără a lăsa timp să răspundă), deoarece candidatul nu se poate concentra decât asupra unei întrebări o dată.
- Evitați întrebările ambigue sau neclare.
- Evitați întrebările urmate de sugerarea câtorva răspunsuri ("ați părăsit locul de muncă anterior deoarece nu v-a plăcut munca pe care o făceați sau colegii cu care lucrați"), deoarece ar putea exista și alte alternative la care nu v-ați gândit.
- Evitați întrebările ipotetice ("dacă ați fi..., cum ați proceda") pentru a nu obține informație neconcludentă (ea referindu-se la cum ar dori să procedeze candidatul, nu la cum ar proceda de fapt); sunt însă utile în situația în care candidatul nu are experiență prealabilă în domeniul pe care doriți să-l analizați.
- Puneți întrebări de "sondare" pentru a afla ce se ascunde în spatele unor răspunsuri (exemplu, "de ce credeți că ați reacționat astfel");
- Nu-l întrerupeți brusc pe candidat în încercarea de a-l opri din digresiune, deoarece ați putea să-l puneți într-o stare defensivă.

ÎNCHEIEREA

În încheiere, spuneți-i candidatului ce va urma după interviu ca parte a procesului de selecționare și când să se aștepte să fie comunicată decizia finală. Mulțumiți-i pentru participarea la discuție și salutați-l ca pe o veche cunoștință. Nu uitați că reprezentați organizația, iar un element important din imaginea acesteia este comunicarea în relațiile cu publicul.

9.3.8. Modele comportamentale de comunicare verbală

De regulă, comportamentul dvs. trebuie să asigure motivarea intervievatului pentru o comunicare deschisă și de aceea v-am recomandat să evitați punerea de întrebări dificile sau critice la început. Evitați trezirea stărilor emoționale, polarizarea, atitudinea defensivă (generate de modul cum întrebați).

Lăsați candidatul să vorbească cât mai mult. S-a observat că intervievatorul tinde să vorbească cu atât mai mult cu cât părerea despre intervievat este mai bună.

În cadrul comunicării, apelați la unele structuri de întrebări cum sunt cele de mai jos.

- Întrebările menite să aducă informații privind perseverența candidatului: "s-a întâmplat să vă apucați de o anumită activitate și pe parcurs să vă dați seama că este mai bine să nu o continuați? Dați exemplu. Care a fost motivul care v-a determinat să renunțați?"
- Întrebările menite să aducă informații referitoare la motivația candidatului: "care v-au fost ambițiile în perioada facultății"; "ce idealuri profesionale aveți și ce ați făcut (sau vă propuneți să faceți) pentru realizarea lor"; "cât de mult succes ați avut în realizarea obiectivelor". Cei care sunt motivați au idealuri și vor lupta să le atingă. Această trăsătură se manifestă încă de pe băncile școlii și devin conturate clar pe băncile facultății.
- Întrebările menite să evalueze obiceiurile de muncă: "Dacă aveți de rezolvat până a doua zi o problemă, cum vă organizați timpul pentru a o rezolva? Dați un exemplu concret de astfel de situație".
- Întrebări menite să evalueze cunoștințele de specialitate:

  Întrebare: "Cum vedeți postul de asistent de marketing?"

  Răspuns slab: "Presupun că îl voi ajuta pe managerul compartimentului de marketing să rezolve problemele pe care acest compartiment le are".

  Răspuns mai bun: "Voi contribui la pregătirea studiilor de piață privind tendințele acesteia, nevoile și dorințele consumatorilor. Sper ca, după ce voi câștiga experiență, să fiu lăsat să fac eu personal un studiu de piață complet".
- Continuați apoi cu:

  Întrebare: "Ce ați învățat pe băncile școlii care v-ar putea fi util în această activitate?"

Dacă pregătirea profesională formală a candidaților nu presupune o școlarizare de specialitate, puneți întrebări care să verifice aptitudinile și deprinderile candidatului pentru postul respectiv: "Ce proiect mai important ați dus la îndeplinire până acum? Descrieți-l în amănunt". "Ați mai vorbit în fața unui auditoriu? Descrieți o astfel de situație".

– Întrebări menite să evalueze experiența în alte domenii decât cel vizat direct de post și care conduc la informații în legătură cu potențialul candidatului:

Întrebare: "Ce anume din experiența dvs. anterioară credeți că v-ar fi de folos în noul post?"

Răspuns slab: "Mă descurc oriunde, învăț repede."

Răspuns mai bun: "Am experiență în a conduce un colectiv; de exemplu..." sau "Sunt un bun organizator; de exemplu...".

În aceste situații veți analiza rezultatul, nu tipul muncii depuse.

9.3.9. Comunicarea neverbală

După cum am arătat și în § 8.1.6, limbajul neverbal este influențat de mulți factori, începând de la cultura națională și până la starea fiziologică a candidatului. Interpretarea acestui limbaj este mai degrabă o artă decât o știință și pentru ca mesajul neverbal să transmită informații utile și de încredere, mai multe elemente trebuie interpretate simultan. Dacă mesajele transmise prin fiecare element de limbaj neverbal concordă, puteți lua în considerare ceea ce vă spune. Iată câteva exemple de comunicare neverbală în cele ce urmează:

– Temperament cald, deschis - gesturi largi, palmele îndreptate în sus, zâmbet luminos, tonul vocii relaxat;
– Tendința de a domina: vorbire rapidă și cu volum ridicat, ignorarea răspunsurilor, întreruperea interlocutorului;
– Ostilitatea - postura agresivă, tonul dur al vocii, expresia rigidă a feței, privirea insistentă;
– Supunerea - vorbirea cu volum redus și fără a spune prea multe, tonul ezitant al vocii, privirea îndreptată în jos, gesturi nervoase (ticuri).

În calitate de intervievator veți dori să exprimați căldura, apropierea, înțelegerea, pentru a spori eficacitatea interviului.

9.3.10. Problema corectitudinii informațiilor obținute

Corectitudinea informației poate constitui o problemă critică în cazul interviului de selecționare, deoarece această formă de comunicare este în general scurtă, intensivă și are loc în condiții de stres. Pe perioada scurtă a interviului se poate "juca teatru" și intervievatul poate manipula limbajul verbal (și neverbal) folosit pentru a-i servi interesele.

Cu puțină experiență și cu multă atenție și receptivitate, puteți folosi interpretarea limbajului neverbal ca instrument de "detectare" a gradului de sinceritate al intervievatului.

Semnificative în aprecierea corectitudinii și sincerității informațiilor obținute în cadrul interviului vor fi acele elemente de limbaj neverbal care sunt cel mai greu de controlat de către intervievat și acestea sunt: gesturile, mimica feței și paralimbajul.

Detectarea falsului în răspunsurile intervievatului este mult ajutată de stabilirea inițială a comportamentului de "stare normală", prin urmărirea reacțiilor și răspunsurilor la întrebări neutre, puse tocmai în acest scop, la începutul interviului (întrebări asupra unor fapte diverse, cunoscute, care nu implică emoțional și nu constituie o amenințare pentru intervievat). Deoarece interviul în sine, ca situație de stres, poate genera nervozitatea intervievatului, va trebui să stabiliți de la bun început dacă acesta este cazul (starea normală) sau dacă nervozitatea apare numai după adresarea unei anumite întrebări.

Starea de extenuare care apare în mod normal spre sfârșitul interviului ar putea schimba comportamentul intervievatului nesincer. Dacă, de exemplu, până atunci intervievatul a reușit să se păstreze calm în condiții de culpabilitate, spre sfârșit poate apărea starea de nervozitate și lipsa de stăpânire. Aceste stări vor apărea contrastante cu comportamentul "normal".

În cazul nesincerității, frecvența zâmbetelor scade, dar crește frecvența unor gesturi ca: ducerea mâinii la gură pentru a o acoperi parțial sau total; frecarea obrazului, a sprâncenelor; trasul de lobul urechii; verificarea îmbrăcămintei; aranjarea părului fără nici un motiv; atingerea nasului.

În general, o persoană care nu se autocontrolează nu se va uita în ochii dvs. când spune o minciună (se spune că ochii sunt "ferestre" către suflet).

Tragerea nervoasă de nasturi, de părți ale îmbrăcămintei, culegerea scamelor etc. pot indica dorința de a deplasa atenția sau de a masca un dezacord.

Studii de comportament au arătat că, uneori, în timpul procesului de înșelăciune, activitatea mâinilor, a brațelor și a picioarelor crește. Pot apărea și mișcări ale trunchiului sau deplasarea șoldurilor. Această "agitație și frământare" poate indica și necooperarea.

Deși, de regulă, intervievatul nu poate aduce modificări ale locului în care are loc interviul, el poate totuși, în încercarea de a ascunde ceva, să se "joace" inconștient cu un obiect sau să poziționeze o servietă ca "paravan" între el și intervievator, indicând că există o problemă.

Intervievatul relaxat, care nu are nimic de ascuns, stă ușor aplecat în față, cu brațele și picioarele relaxate. La o anumită întrebare ar putea să le încrucișeze sau să se lase pe spate, semnificând că a intervenit o schimbare.

În general, răspunsurile mincinoase se dau mai lent sau mai rapid decât cele adevărate (prin comparație cu comportamentul "normal"), cu ezitări, bâlbâieli și pauze, și sunt mai vagi. Vocea își poate schimba tonul datorită stresului și a tensiunii suplimentare adăugate de situația de minciună.

Dacă detectați atitudinea nesinceră a intervievatului, analizați dacă este bine sau nu să lăsați ca aceasta să se observe. De obicei este indicat să mascați constatarea pentru a nu "lansa" semnale de avertizare. Nu este ușor; dacă însă păstrați o oarecare

distanțare psihică față de intervievat (nu vă implicați puternic, nu vă lăsați antrenat de proces), vă va fi mult mai ușor.

O atitudine de încredere totală, de bunăvoință dincolo de politețe din partea dvs. ar putea conduce la relaxarea intervievatului chiar în situație de înșelăciune.

9.3.11. Candidații-"problemă"

Am vorbit până acum despre cum își poate îmbunătăți intervievatorul deprinderea de a intervieva în situația specifică de selectare de personal. Rămâne însă de discutat și un alt aspect al problemei: situația în care candidatul are un comportament (voit sau nu) care perturbă desfășurarea interviului.

În unele cazuri, un anume fel de comportament în timpul interviului poate face angajarea neindicată, indiferent de pregătirea profesională a candidatului.

Vom descrie în continuare câteva tipuri de candidați-problemă și comportamentele specifice acestora.

CANDIDATUL "VORBĂREȚ"

Răspunde la orice întrebare printr-o disertație (de exemplu: întrebându-l ce îl determină să dorească să părăsească vechiul loc de muncă, vă va prezenta inclusiv o "cronică" a relațiilor colegilor, șefului și a familiilor lor!).

Analizați cauzele posibile ale acestui comportament. Poate fi generat, de exemplu, de emoția interviului, candidatul posedând calități reale pentru post. Unii candidați vorbesc mult pentru a ascunde ceva, poate o anumită lipsă, sau pentru a masca o afirmație mincinoasă. Întrerupeți un astfel de candidat prin întrebări precise, concrete, ori de câte ori este cazul. Folosiți chiar întrebările directe până vă lămuriți dacă la baza vorbăriei se află emoția, incompetența sau vreo problemă psihică.

Încercați să sporiți confortul candidatului pentru a vedea dacă aceasta are ca efect reducerea sau, din contră, sporirea debitului verbal.

CANDIDATUL "TĂCUT"

În majoritatea cazurilor, răspunsurile monosilabice sau chiar imposibilitatea de a vorbi apar la începutul interviului și sunt cauzate de emoții. Prelungiți în acest caz discuțiile legate de lucruri neutre sau plăcute. Dacă fenomenul apare pe parcurs, poate fi determinat de o greșeală pe care ați făcut-o și care a generat starea defensivă și emotivă a candidatului. Reluați tehnica de relaxare a candidatului până când acesta își revine, după care continuați procesul normal de intervievare.

CANDIDATUL "AGRESIV"

Acesta tinde să "provoace" discuții în contradictoriu. Indiferent că acest comportament este generat de stres, este determinat de dorința de a părea "interesant", "diferit"

de ceilalți sau este o trăsătură a personalității candidatului, este mai bine să vă gândiți înainte de a decide să-l angajați; ar putea fi o sursă continuă de probleme și conflicte, indiferent de pregătirea sa profesională.

Pe parcursul interviului păstrați-vă calmul (nu este nici momentul, nici locul potrivit pentru a-i da lecții sau pentru a încerca să-i schimbați acest comportament). Încheiați interviul cât mai repede, dar cu diplomație.

CANDIDATUL "DE SUCCES"

Este foarte sigur de sine, adoptând o atitudine de "câștigător". Va vorbi, de exemplu, despre ofertele pe care le are din partea altor organizații, lăsând să se înțeleagă că, dacă nu îi faceți o ofertă tentantă, s-ar putea să-l pierdeți. Va încerca să vă convingă că, deși nu are experiența necesară, este cel mai bun prin potențialul pe care îl reprezintă și prin modul în care "știe să se descurce".

Cel mai potrivit lucru este, în acest caz, să intrați în amănunte privind realizările și succesele sale și să îi cereți fapte concrete. Dacă într-adevăr este atât de bun pe cât pretinde, încercați să înțelegeți ce anume îi determină acest comportament exagerat. Dacă la întrebările dvs. exacte vă va răspunde vag sau se contrazice, este mai bine să nu îl angajați. Entuziasmul exagerat, mai ales în legătură cu propria persoană, poate fi un impediment puternic în dezvoltarea ulterioară.

9.4. Finalizarea procesului de selecție

După etapa de intervievare (adeseori ultima etapă în procesul de selecționare), se trece la evaluarea în continuare a candidaților prin compararea rezultatelor obținute cu criteriile de selecție (nu între ei!), după o scară de tipul:

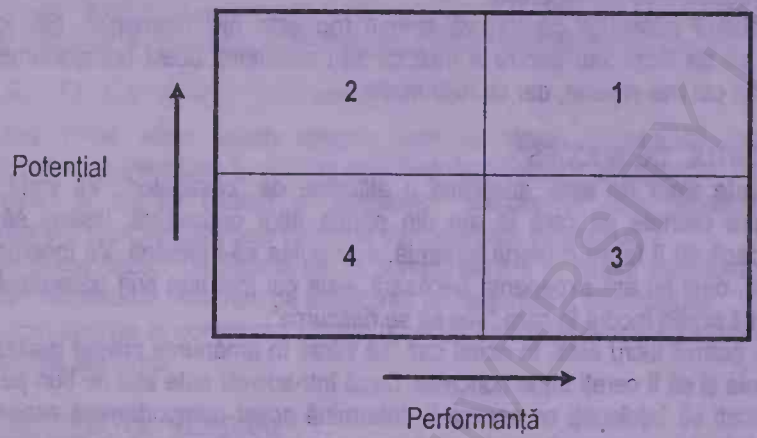
- inacceptabili;
- acceptabili (ar putea să facă față);
- ar face față bine.

Verificați scrisorile de recomandare pe care le aveți în legătură cu candidații. Dacă aveți unele dubii sau nelămuriri, luați legătura cu persoana care a făcut recomandarea.

În final, veți lua decizia asupra candidatului care îndeplinește cel mai bine cerințele postului. Este bine să păstrați toate aceste informații cel puțin până la prima evaluare a eficacității deciziei în legătură cu selectarea candidatului, pentru a vedea în ce măsură previzionările dvs. au fost corecte.

Pentru a reduce din influența percepției individuale este bine să evitați să vă formați o părere finală pe parcursul interviului. Amânați aceasta până după prelucrarea tuturor observațiilor pe care le-ați notat. Notarea, eventual pe baza unor rubrici prestabilite, a rezultatelor interviului este deosebit de importantă.

În funcție de concluziile finale, grupați candidații într-o matrice performanță-potențial, de genul celei schițate mai jos.



În general, ordinea de preferință este cea indicată în matrice: alegeți în primul rând pe cei notați cu 1, deoarece aceștia au și calitățile necesare, dar și potențialul de dezvoltare care asigură perfecționarea ulterioară. Dacă nu aveți un astfel de candidat și trebuie totuși să găsiți pe cineva pentru postul vacant, preferați-l pe cel cu potențial mare de dezvoltare, dar performanțe actuale mai scăzute sau pe cel cu performanțe actuale ridicate, dar cu potențial de dezvoltare scăzut.

Probabil că nu are rost să vă creați probleme suplimentare angajând pe cineva din zona notată cu 4. Reluați mai bine procesul de recrutare. Oricum veți ajunge să faceți acest lucru, chiar dacă îl angajați acum pe candidatul din acest grup, dar mai târziu, când lucrurile sunt și mai dificil de rezolvat.

Responsabilitatea de luare a deciziei finale aparține, în diferite organizații, diferitelor niveluri manageriale. Adeseori evaluarea și prelucrarea materialelor de evaluare este făcută de compartimentul de resurse umane (personal), iar decizia este luată de managerul compartimentului unde urmează să fie angajată persoana. De regulă, acesta participă și la interviu. În alte organizații, decizia este luată de managerul general care, uneori, participă și la interviu. În firmele mici, proprietarul poate fi acela care decide. Dacă integrarea și acceptarea noului angajat în echipă este foarte importantă, părerea întregii echipe trebuie să fie luată în considerare în decizia privind angajarea, deoarece ei vor fi aceia care vor trage ponoasele dacă noul angajat nu posedă calitățile necesare.

Indiferent de cine ia decizia finală, este important ca procesul de selecție de personal să se facă de către persoane competente, după proceduri standardizate.

MULȚUMIRI:
În scrierea acestui capitol am beneficiat de experiența împărtășită de dna Janet Whelan [director adjunct al Serviciului de personal din Trustul regal de spitale al sistemului național de sănătate, Londra) și de colaborarea cu dna Lucinia Bal [Fundația Soros pentru o societate deschisă, Cluj-Napoca]. Le aducem pe această cale mulțumirile noastre.

STUDIU DE SITUAȚIE

Analizați următoarea situație:

Vă aflați în calitate de intervievator în fața a doi candidați, amândoi proaspăt absolvenți, deci fără vreo experiență în munca pentru care doriți să angajați pe unul dintre ei. În fișa postului se menționează că una dintre sarcini este păstrarea legăturii cu clienții, deci calitatea de bun comunicator este deosebit de importantă.

Ați decis deci să recurgeți la o întrebare ipotetică:

Întrebare: "Un client iritat din cauza neprimirii la timp a unui produs de la compartimentul dvs. vă apostrofează. Cum procedați în acest caz?"

Răspunsul candidatului A: "Îmi cer scuze și transmit mesajul la persoana care se ocupă cu transportul sau îi pun întrebări pentru a-mi da seama dacă are dreptate sau nu. Apoi justific de ce s-a întâmplat această neregulă, căutând care este vinovatul (eventual, indicându-l pe acesta și clientului)".

Răspunsul candidatului B: "Îmi cer scuze, spun clientului că voi afla ce s-a întâmplat; îl asigur că acest lucru nu se întâmplă de obicei în firma noastră. Îi promit că voi reveni pentru a-l anunța exact când va sosi marfa solicitată (și, desigur, mă țin de cuvânt). Îi promit că mă voi ocupa personal de această problemă".

1. Care credeți că este răspunsul pe care îl puteți interpreta ca fiind cel mai promițător în legătură cu modul în care ar acționa candidatul într-o astfel de situație. Explicați de ce.
2. Ce alte întrebări ar putea completa imaginea despre candidat privind aspectul urmărit, având în vedere lipsa de experiență a candidaților. Întocmiți o listă cu întrebări pentru evaluarea-cadru; notați ce relevanță are fiecare răspuns asupra capacității candidatului de a face față cu succes pe post (ca atitudine și comportament, ca personalitate și ca nivel de cunoștințe). Cum vă gândiți să măsurați cantitativ aceste răspunsuri?

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 10

COMUNICAREA ÎN PROCESUL DE OCUPARE A UNUI POST: PUNCTUL DE VEDERE AL CANDIDATULUI

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

10.1. Strategia comunicării 232
10.1.1. "Cum sunt, ce pot și ce vreau eu?" 233
10.1.2. "Cine sunt ei și ce vor?" 235
10.1.3. Armonizarea "ofertei" cu "cererea" 236
10.2. Comunicarea în scris 237
10.2.3. Formularul de înscriere 239
10.2.4. Eseul 239
10.2.5. Scrisoarea de motivație 239
10.2.6. Scrisoarea de mulțumire 240
10.2.7. Scrisoarea de acceptare sau de refuz al postului 240
10.2.8. Scrisoarea de revenire 240
10.2.9. Curriculum Vitae (CV) 240
10.3. Interviul de angajare 243
10.3.1. Pregătirea interviului 244
10.3.2. Desfășurarea interviului 246
10.3.3. Cum vă vede intervievatorul 248
10.4. Monitorizarea stresului 249
STUDIU DE SITUAȚIE 250

BCU IASI VICTOR BABES UNIVERSITY LIBRARY

Am afirmat în capitolul precedent că procesul de angajare implică, de ambele părți (cel care angajează și cel care dorește să fie angajat), un anumit mod de gândire privind acest act de comunicare: cel care angajează este un potențial "cumpărător", iar cel care dorește să fie angajat este un "bun" de care "cumpărătorul" are nevoie. Caracteristicile specifice ale "bunului" (pregătirea profesională, experiența, deprinderile, personalitatea etc.) trebuie să răspundă cerințelor "clientului" (fișa postului, specificul intervievatorului, cultura organizației etc.), pentru ca tranzacția să aibă loc. În plus, modul de prezentare a "bunului" ("ambalajul"), care este abilitatea de a comunica în scris (întocmirea documentelor în vederea candidării pe post) și oral (performanța în comunicarea din cadrul interviului), trebuie să fie corespunzător pentru ca bunul să poată fi vândut la "prețul" (salariul și alte beneficii) pe care candidatul dorește să-l obțină.

Ne place sau nu, adeseori, în situații din viață ca și cea care are loc în procesul de angajare, obținem nu ceea ce meritâm, ci ceea ce negociem, adică ceea ce reușim să obținem printr-un proces de comunicare în ambele sensuri. Atitudinea pe care o avem în acest proces de interacțiune marchează și ea șansele de succes.

Să presupunem că dvs. sunteți de astă dată în postura de a candida pentru un post. Comunicarea în scris și orală la care trebuie să faceți față cuprinde acte de comunicare complexe care presupun posedarea tuturor deprinderilor de comunicare despre care am vorbit până aici. În plus, presupune și anumite cunoștințe specifice la care ne vom referi în continuare.

10.1. Strategia comunicării

Revenind la imaginea "client"-"produs", modul de prezentare a caracteristicilor "produsului", precum și cel de "descoperire și dezvăluire" a calităților și a gradului real de utilitate a acestui "produs" pentru "client" pot fi determinate în urma unei analize strategice.

Conform strategiei oricărui act de comunicare, va trebui să analizați mai multe variabile strategice: emitentul și destinatarul comunicării, organizarea mesajului, modul de transmitere a acestuia, stilul comunicării și elementele de context și situație.

Începeți deci prin "analiza emitentului comunicării", adică dvs. Rememorați anumite informații și date în legătură cu studiile, perfecționările, experiența de muncă pe care o aveți, evenimente, fapte legate de activitatea dvs. Vă autoanalizați pentru a determina ce doriți de fapt de la o slujbă, pentru a conștientiza și explicita scopul și obiectivele pe care le aveți. Generați astfel informații de care veți avea nevoie în întocmirea documentelor scrise și pe perioada interviului. De asemenea, vă pregătiți o anumită atitudine, vă alimentați și vă "documentați" încrederea de sine.

Analiza destinatarului din strategia comunicării se "traduce" în comunicarea de angajare prin strângerea de informații în legătură cu organizația unde candidați și cu postul pe care îl solicitați.

Pornind de la aceste două categorii de informații, pentru a fi convingători, va trebui să armonizați ceea ce vreți dvs. (scopul și obiectivele dvs.) cu nevoile destinatarului (ce vor ei).

În vederea întocmirii documentelor scrise, va trebui să organizați materialul și să îl redactați într-un stil adecvat. Strategia specifică o veți întâlni adeseori în literatura de specialitate sub numele de strategia PRIOS (Purpose-Reader-Information-Organization-Style). Este o formă de strategie a comunicării orientată spre un anumit scop și constă în următoarea analiză a variabilelor strategice:

- Purpose (=scop) - "cine sunt, ce pot și ce vreau eu";
- Reader (=cititor) - "cine sunt și ce vor ei" (cei care vor citi materialele trimise de emitent);
- Information - ce anume din materialul generat în urma analizei precedente se selectează pentru a folosi ca suport al "cazului" (dvs.) în vederea demonstrării concordanței care există între ceea ce puteți oferi și ceea ce are nevoie destinatarul;
- Organization - cum organizați materialul pentru a fi cât mai clar, concis și convingător;
- Style - ce stil trebuie să adoptați în concordanță cu variabilele strategice ale actului de comunicare.

Vom vedea în continuare în ce constă concret această strategie, bazându-ne pe cele discutate în lucrarea "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie" (Cap.17) și accentuând numai aspectele specifice.

10.1.1. "Cum sunt, ce pot și ce vreau eu?"

Analizați-vă în mod realist propria activitate, educație, muncă, interese și experiențe (de muncă, de viață); care sunt valorile și nevoile dvs., ce este important și ce contează mai puțin pentru dvs. în viață; care este mediul și situațiile care vă satisfac, care este mediul și contextul în care puteți munci bine. În urma acestei analize vă veți da seama că aveți anumite cerințe pentru ca un anumit post să vă convină, veți putea fi în măsură să vă formulați scopul și obiectivele.

Pe parcursul analizei pe care o efectuați, urmăriți ce anume din cadrul pregătirii dvs. profesionale și al trăsăturilor personale vă caracterizează în mod distinctiv, vă face deosebit față de ceilalți candidați. Întrebați-vă de ce cineva v-ar angaja pe dvs. dintre toți candidații cu pregătire similară.

Să luăm un exemplu concret: sunteți un proaspăt absolvent în căutarea unui post adecvat pregătirii, personalității și aspirațiilor dvs. Veți începe prin a strânge (nota) informații despre calificarea pe care o aveți, date concrete care să demonstreze pregătirea dvs. Acestea se vor referi, în mare, la:

- EDUCAȚIE (școală, facultate; cursuri, proiecte la care ați luat parte, alte procese de învățare care vi s-au părut în mod special interesante, atrăgătoare sau folositoare);
- EXPERIENȚĂ ÎN MUNCĂ (munca plătită sau făcută voluntar; ce fel de muncă v-a dat satisfacție deosebită sau a contribuit în mod particular la procesul dvs. de învățare și dezvoltare);
- ALTE ACTIVITĂȚI (din școală, facultate, în comunitatea în care trăiți și care v-au dat satisfacție) și
- INTERESE EXTRAPROFESIONALE (călătorii, sport, muzică; experiențe ce v-au dat altă perspectivă asupra muncii, profesiei, asupra dvs. sau a vieții, pe care altfel nu ați fi avut-o).

Apoi, ca o concluzie, completați propozițiile de mai jos.

- Lucrurile (acțiunile, experiențele) care consider că mi-au furnizat satisfacții reale au următoarele caracteristici ...
- Abilitățile (deprinderi și aptitudini) pe care le folosesc în modul cel mai eficace sunt ...
- Lucrurile pe care le fac foarte bine sunt ...
- Ceea ce mă distinge față de alții este ...

Continuați apoi cu autoanalizarea trăsăturilor personalității dvs. Cum v-ați caracteriza, de exemplu, în ceea ce privește următoarele trăsături (folosiți scara de la 1 la 3, în ordinea gradului în care acestea vă caracterizează): om de încredere; onest; motivat; care impune; extrovertit; insistent; conștiincios; ambițios; punctual; creativ; inteligent; matur; entuziast; flexibil; realist; serios; responsabil; plăcut; sincer; analitic; organizat; agreabil; prietenos; comunic ușor cu oamenii; scriu foarte bine și convingător; pot lucra sub presiunea timpului; pot lucra multe ore continuu; dispus să călătoresc; accept critica productivă; sunt capabil să motivez pe alții; duc munca până la capăt; folosesc timpul eficient; am inițiativă; sunt orientat spre detaliu; sunt capabil să învăț repede; sunt orientat spre atingere de obiective etc. Care sunt trăsăturile la care ați acordat 3 puncte? Aveți și alte trăsături caracteristice decât cele înșirate?

Încercați să identificați acum ce sistem de valori și ce nevoi aveți. De exemplu, în înșiruirea de mai jos, acordați o cifră de la 1 la 3, în ordinea importanței pentru dvs., fiecărui element: realizare; altruism; autoritate; competiție; creativitate; dezvoltare; sănătate; siguranță; recunoașterea valorii; imaginea de sine; părerea altora; onestitate; cunoaștere; loialitate; prietenie; putere; salariu; stabilitate; poziție socială; varietate; bogăție etc.

Completați acum propozițiile de mai jos:

- Valorile și nevoile care influențează cel mai mult alegerea postului pe care mi-l doresc sunt ...
- Influența lor se manifestă prin ...
- Aș dori ca viitorul șef să se caracterizeze prin ...

Autoanalizați-vă sistematic și în ceea ce privește preferințele pe care le aveți în legătură cu mediul muncii: program regulat; lucru neîntrerupt; program flexibil; muncă cu pauze; munca de unul singur; mediul în schimbare; munca independentă; munca în echipă; mediul stabil; munca supravegheată; luarea de decizii; munca relaxată, ușoară; atmosfera liniștită; mediul formal/neformal; lucrul cu tinerii/cu persoane în vârstă. Adăugați la această listă, dacă este cazul, și alte aspecte.

Citiți apoi următoarea listă de factori care pot caracteriza un anumit post și apreciați, pe o scară de la 1 la 3, importanța pe care fiecare factor o are pentru dvs.: responsabilitatea; stabilitatea firmei; siguranța postului; mărimea firmei; șansele de perfecționare; cum este "șeful"; cum sunt colegii; numărul de ore de lucru; călătorii; oportunitățile de promovare; gradul de interacțiune cu colegii; gradul de interacțiune cu clienții; salariul; alte recompense și beneficii; gradul de independență; posibilitatea de manifestare a inițiativei; nivelul de implicare în luarea deciziilor; oportunitățile de a fi creativ; reputația firmei; prestigiul postului în firmă; varietatea sarcinilor; posibilitatea de a vedea rezultatele imediate ale muncii etc.

Completați acum propozițiile de mai jos.

- Cei trei factori de mediu al muncii care sunt cei mai importanți pentru mine sunt ...
- Probabil nu aș accepta o muncă ce s-ar desfășura într-un mediu caracterizat prin ...
- Cunoscându-mi reacțiile în legătură cu mediul de muncă, aș fi probabil cel mai mulțumit într-un mediu caracterizat prin ...

Ca o concluzie finală a acestui proces de autoanaliză, încercați să completați următoarele propoziții:

- Postul trebuie să-mi solicite abilitățile mele distinctive de ...
- Acest post trebuie, de asemenea, să reflecte valorile și nevoile importante pentru mine și deci să-mi ofere ...
- Postul trebuie să presupună lucrul într-un mediu care să-mi permită să lucrez confortabil, caracterizat prin ...
- Postul în care aș fi cel mai mulțumit să lucrez acum este în calitate de ...
- În 3-5 ani de acum încolo mă văd lucrând ca ...
- Mai târziu aș dori probabil să devin ...

Acum, că ați conștientizat "ce calificări aveți, cine sunteți și ce vreți de la un post pentru a fi mulțumit", urmează să analizați și organizația/patronul și postul pe care îl vizați sau în căutarea căruia vă aflați.

10.1.2. "Cine sunt ei și ce vor?"

Înainte de a iniția contactul cu o firmă, fie în scop de tatonare în vederea unei posibile angajări, fie ca răspuns la o reclamă privind posturile disponibile, obțineți cât mai multe informații în legătură cu ea. Aceasta vă va ajuta să adaptați dorințele (scopul)

dvs. la realitate (ce vi se poate oferi) și să fiți foarte specific în discuțiile pe care le veți purta cu reprezentanții firmei.

Făcându-vă o idee despre nevoile firmei și ale postului, veți ști ce să selectați din informațiile despre dvs., cum să le organizați, ce stil să adoptați, pentru a fi cât mai convingător.

În cadrul interviului, demonstrând cunoștințe despre firmă, dovediți interes în acea firmă și puteți pune și întrebări relevante despre aceasta.

Ca surse de informare puteți folosi diferite publicații, vă puteți informa direct de la compartimentul de resurse umane (care se ocupă de selecționarea de personal), de la persoane care lucrează în firmă, din materialele de reclamă sau din documentele făcute publice de către firmă.

Puteți discuta cu cei care lucrează în poziții similare cu cea pe care o solicitați. Răspunsurile la întrebări de genul "cum se desfășoară o zi de lucru", "care este scopul profesional pe care îl urmăriți în poziția pe care o aveți", "ce calități sunt necesare", "care gen de probleme sunt cele mai dificile, cum le rezolvati cu succes", "care sunt părțile care vă aduc satisfacția cea mai mare" etc. pot constitui informație foarte utilă în vederea pregătirii pentru interviu.

Iată câteva din întrebările la care trebuie să căutați răspuns: ce imagine are organizația, ce produce, cine îi sunt concurenții, ce planuri de viitor are. De aici veți putea extrage primele informații în legătură cu nevoile firmei și cu felul de oameni pe care îi caută.

Analizați și ceea ce vă oferă postul pe care îl vizați: care sunt responsabilitățile și sarcinile postului, domeniul de salarizare, alte beneficii (angajarea soției/soțului, facilități sportive, transport gratuit etc.) și avantaje oferite (programe de perfecționare, oportunități de avansare etc.); care sunt caracteristicile mediului de lucru etc.

În concluzie, încercați să completați propozițiile de mai jos.

- Abilitățile de bază pe care această organizație pune preț sunt ...
- Organizația oferă oportunități în domenii ca ... și oferă beneficii și avantaje importante, cum sunt ...
- A lucra în aceasta organizație este tentant pentru acei oameni pentru care este important ... și cărora le place să lucreze într-un mediu caracterizat prin ...

10.1.3. Armonizarea "ofertei" cu "cererea"

Prin autoanalizare și prin analizarea caracteristicilor organizației și ale locului de muncă, veți avea suficientă informație pentru întocmirea documentelor în vederea solicitării postului și pe care să o folosiți la interviu. Veți ști ce puteți oferi, ce căutați, cine și ce v-ar putea valorifica și dezvolta potențialul; veți ști și de la cine este indicat să cereți scrisori de recomandare și ce să le cereți să accentueze.

Gândiți în continuare în termeni de armonizare a abilităților și potențialului dvs. distinctiv cu nevoile specifice ale poziției pe care o solicitați: cu ce puteți contribui la satisfacerea nevoilor organizației, la realizarea obiectivelor ei; cu ce ar putea beneficia organizația de pe urma angajării dvs.; care din nevoile dvs. ar fi simultan satisfăcute.

Dacă, pornind de la sistemul dvs. de valori, de la nevoile și trăsăturile dvs. particulare, rezultă că v-ați "potrivi" în această organizație, iar ceea ce postul solicită este ceea ce dvs. puteți oferi, mai aveți de făcut în cadrul pregătirii dvs. încă un pas: întrebați-vă cu ce argumente concrete (exemple, întâmplări, fapte, documente etc.) puteți demonstra această "potrivire" celor care se ocupă de procesul de selecționare.

Acum sunteți pregătit să treceți la întocmirea documentelor care sunt necesare, de regulă, în vederea participării la procesul de selecție.

10.2. Comunicarea în scris

Comunicarea în scris se concretizează sub forma unor documente necesare atât în partea preliminară a procesului de selecție (preselecție), cât și în timpul procesului de selecție propriu-zis. Vom analiza în continuare cele mai frecvent folosite documente.

SCRISOAREA DE TATONARE

Precedă anunțarea postului vacant și are ca scop "sondarea terenului". Scopul ei este acela de a aduce la cunoștința unei organizații în care ați dori să lucrați faptul că existați, doriți să lucrați la ei în organizație și că s-ar putea să fie interesați în dvs. Este însoțită de obicei de un Curriculum Vitae (CV) general. Chiar dacă pe moment nu există un post vacant, dar calificările dvs. sunt tentante pentru organizație, de obicei veți fi solicitat pentru un interviu și, posibil, se vor găsi și modalitățile de a fi angajat.

De regulă, efectul unei astfel de scrisori este că intrați în banca de date a organizației și ați trecut de procesul de recrutare.

În Anexa 10A este dat un exemplu de scrisoare de tatonare.

Efectul unei astfel de scrisori poate fi sporit dacă duceți personal scrisoarea și discutați cu persoana care se ocupă de angajări.

SCRISOAREA DE INTENȚIE

Are rolul de a vă prezenta pe dvs. ca și candidat în procesul de selecționare. Vizează direct postul care a fost anunțat vacant și este însoțită de un CV specific pentru postul vizat. Este deosebit de importantă deoarece, într-un anumit sens, reprezintă "ambalajul" a ceea ce doriți să "vindeți". Adeseori scrisoarea de intenție însoțită de CV constituie materialul necesar în procesul de preselecție și vă poate câștiga (sau nu) dreptul de a participa în continuare la interviu sau la alte testări.

Scrisoarea de intenție trebuie concepută ca un document în sine, personalizat, care să nu reproducă informațiile din CV, ci să adauge la acestea, să le creioneze în culori atractive. Dacă CV are rolul de a oglindi pregătirea, deprinderile și experiența pe care le aveți, scrisoarea de intenție are ca scop convingerea cititorului că sunteți un candidat promițător și deci merită să investească timp în a vă intervieva. Scrisoarea va trebui deci să atragă atenția asupra trăsăturilor dvs. forte și asupra modului în care acestea răspund, în mod concret, nevoilor organizației și postului solicitat.

Având în vedere scopul scrisorii de intenție, vă recomandăm următoarele:

- Adresați scrisoarea unei anumite persoane (care se ocupă de angajări, indicată în reclamă etc.), nu în general biroului sau firmei; interesați-vă cine este această persoană și dacă trebuie să vă adresați cu "Dl..." sau "Dna...". Aceste informații vă vor permite să urmăriți mai ușor drumul parcurs de scrisoare, precum și obținerea răspunsului.
- Orientați scrisoarea de intenție spre cititor, spre nevoile și caracteristicile acestuia. Încercați să "intrați în pielea cititorului", a "clientului". Nu pierdeți din vedere nevoile acestuia și contribuția pe care ați putea să o aduceți în satisfacerea acestor nevoi.
- Ca mod de organizare, puteți să adoptați structura de tip AIDA (Anexa 15 în lucrarea "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie"):

ATRAGEREA ATENȚIEI (un paragraf)

- Introducere (de exemplu, spuneți unde ați găsit anunțul despre postul vacant, faceți legătura cu vreun nume de persoană sau firmă cunoscute cititorului, menționați ceva referitor la realizările compartimentului, firmei căreia vă adresați).
- Menționați domeniul sau postul în care sunteți interesat.

TREZIREA INTERESULUI ȘI A DORINȚEI (2-3 paragrafe)

- Discutați calificările pe care le aveți, din punctul de vedere al persoanei, compartimentului, firmei (pregătire, experiență, cunoștințe, atitudini personale, interese, activități); dați exemple relevante și convingătoare care să demonstreze calificarea dvs. pentru post.
- Manifestați-vă interesul de a deveni un membru activ al organizației și încrederea că puteți aduce o contribuție la bunul mers al acesteia, că aceasta va beneficia de investiția pe care o face în dvs.
- Menționați că anexați CV (și alte materiale).

GENERAREA ACȚIUNII (un paragraf)

- Solicitați politicos interviul la o dată în funcție de disponibilitatea intervievatorului.

- Indicați modul de acțiune, dând număr de telefon, ore între care puteți fi găsit; anexați un plic preadresat și timbrat.
- Eventual, precizați când și sub ce formă veți reveni pentru a stabili timpul convenabil pentru cel care ar urma să vă intervieveze.

10.2.3. Formularul de înscriere

Acesta se completează de obicei atunci când doriți să vă înscrieți la concursul de selecționare. Nu este lipsit de interes faptul că modul curat, ordonat, complet și corect în care îl completați poate spune multe despre dvs. celor care vor citi formularul.

Uneori vi se poate cere să adăugați la formularul de înscriere "informație pe care o considerați relevantă". Fiți pregătit pentru această situație.

10.2.4. Eseul

Este un material solicitat de unele firme și are rolul de a vă testa originalitatea, capacitatea de a comunica în scris, imaginația, atitudinile, modul de a gândi.

Poate să vi se ceară scrierea unui eseu pe o temă dată sau la alegere sau să răspundeți la o întrebare deschisă. Vi se poate cere să conțină un paragraf sau chiar mai multe pagini. Iată câteva exemple de subiecte de eseuri la care vă puteți aștepta:

- Descrieți o situație în care v-ați pus în gând să convingeți pe cineva în legătură cu un anumit lucru și, în ciuda dificultăților, până la urmă, ați reușit.
- Dați un exemplu din experiența dvs. în care a trebuit să vă adresați persuasiv unui grup. Ce ați făcut și ce s-a întâmplat.
- Descrieți o situație în care a trebuit să faceți uz de fapte concrete pentru a obține acordul celorlalți.
- Dați un exemplu în care ați rezolvat o problemă, concentrându-vă asupra unor elemente identificate de dvs. ca fiind prioritare.
- Descrieți o idee originală pe care ați avut-o și care a condus la succesul unei activități sau proiect.
- Descrieți o situație în care, împotriva părerii celor din jur, a trebuit să vă apărați punctul de vedere.

10.2.5. Scrisoarea de motivație

Poate fi solicitată ca material în dosarul de înscriere și are ca subiect prezentarea motivelor pentru care doriți postul respectiv, pentru care considerați că sunteți calificat sau de ce credeți că veți face față acestuia cu succes.

Scrisoarea de motivație este de fapt tot un eseu.

10.2.6. Scrisoarea de mulțumire

Exprimă sentimentele dvs. pozitive în legătură cu procesul de selecționare sau cu experiența interviului. O puteți trimite imediat după ce a avut loc procesul de intervievare; poate constitui baza unei relații utile. În unele cazuri puteți chiar solicita feedback în legătură cu performanța dvs. la interviu (desigur, după ce procesul de decizie se încheie și fără referire la rezultat), pentru ca această experiență să vă fie utilă în situații similare.

În Anexa 10B găsiți un exemplu de astfel de scrisoare.

10.2.7. Scrisoarea de acceptare sau de refuz al postului

O scrieți după ce ați fost anunțat în legătură cu rezultatul selecționării. Este adeseori util să o duceți personal, pentru a crea posibilitatea unei discuții directe. Indiferent dacă acceptați sau nu postul, această scrisoare (discuție) ar putea constitui baza unei relații utile.

În Anexa 10C găsiți un exemplu de scrisoare de acceptare și de scrisoare de refuz al postului.

10.2.8. Scrisoarea de revenire

Scrieți o scrisoare de revenire în cazul în care ați fost respins în cadrul procesului de selecție. Prin ea transmiteți dorința dvs. de a rămâne pe lista "de așteptare" a organizației, pentru cazul în care se vor ivi alte posturi vacante adecvate pregătirii dvs.

Un exemplu de astfel de scrisoare găsiți în Anexa 10D.

10.2.9. Curriculum Vitae (CV)

Curriculum Vitae numit și Résumé, din punctul de vedere al strategiei comunicării, constituie prezentarea "calităților bunului" într-un mod care să scoată cât mai mult în evidență potrivirea dintre acestea și cerințele postului. În modelul "client"-"produs" poate fi privit ca fiind un instrument de marketing.

CV este un inventar al tuturor informațiilor relevante pentru cerințele postului și ale organizației la care apelați. Acest document trebuie ca, pe 1-2 pagini, să vă prezinte într-o lumină pozitivă. Nu vă subevaluați, dar nu vă îndepărtați de realitate. CV trebuie și să vă scoată în evidență personalitatea și calitățile unice care răspund nevoilor firmei și postului.

CV conține în mod obligatoriu informații în legătură cu:

- CINE SUNTEȚI:
  - nume;
  - adresă, telefon etc.

- OBIECTIV (are ca scop specificarea postului pe care îl vizați sau domeniul profesional în care sunteți interesat).
- PREGĂTIRE PROFESIONALĂ (descrierea nivelului de pregătire):
  - educație (școală, facultate, cursuri etc.);
  - specializări;
  - perfecționări.

Observație: de obicei se începe cu elementul de pregătire cel mai recent.

- EXPERIENȚĂ:

Observații:

- nu subestimați niciodată valoarea vreunei experiențe în muncă sau a unei munci efectuate anterior, deoarece acestea pot fi relevante în multe feluri pentru poziția pe care o solicitați;
- înșirați titlul pozițiilor ocupate și, pe scurt,
- sarcinile și responsabilitățile, firmele la care ați lucrat și perioada în care ați lucrat acolo;
- de obicei se începe cu experiența acumulată cel mai recent.

- DEPRINDERI ȘI APTITUDINI:

Observații:

- evidențiați deprinderile și aptitudinile practice/tehnice/artistice, de comunicare, de lucru cu oamenii, organizatorice, de lider, cunoașterea de limbi străine, în general acele deprinderi care nu rezultă din pregătirea profesională;
- nu vă subestimați deprinderile: ceea ce vi se pare dvs. normal și de la sine înțeles s-ar putea să fie un avantaj.

- ALTE ACTIVITĂȚI ȘI REALIZĂRI:

Observații:

- deși această parte nu este cea mai importantă a CV, totuși multe firme doresc informații de acest gen pentru a trage unele concluzii indirecte;
- arătați aici cine sunteți dvs. în afara orelor de serviciu;
- includeți aspecte relevante, de exemplu:
  - activități de natură socială, pedagogică, sportivă, în cadrul comunității;
  - apartenența la cluburi, organizații;
  - călătorii importante;
  - responsabilități în organizarea de activități sociale (conferințe, reuniuni);
  - titluri onorifice;
  - hobiuri.

- PREMII (orice realizare profesională recunoscută public).
- INTERESE, PREFERINȚE, ATITUDINI:

Observații:

- puteți introduce aici, de exemplu:
  - preferința de a lucra cu oameni, cu idei, cu mașini sau cu cifre; de a proiecta, de a crea;
  - cât de bine puteți lucra sub efectul presiunii timpului;
  - care sunt calitățile dvs. principale;
  - ce ați făcut pentru a vă îndrepta defectele.
- DATE PERSONALE (data nașterii, stare civilă, copii etc.)
- Referire la SCRISORI DE RECOMANDARE:

Observații:

- puteți menționa aici că atașați scrisorile de recomandare (dacă este cazul);
- dacă scrisorile de recomandare nu sunt solicitate, puteți menționa numele unor persoane care vă cunosc și ar putea da referințe despre dvs.

În secțiunea referitoare la pregătirea profesională, nu uitați să includeți și acea informație care să vă distingă față de cei cu pregătire similară.

Selectați activitățile care proiectează imaginea pe care o doriți. În general, caracteristici ca interesul pentru o carieră activă, capacitatea de a lucra cu oamenii, abilitatea de a comunica eficace și eficient sunt căutate de orice organizație.

Partea din CV care se referă la experiența relevantă acumulată se poate organiza în patru moduri, în funcție de ceea ce doriți să accentuați, de calificările pe care le aveți și cum le puteți armoniza cu nevoile organizației.

CV structurat FUNCȚIONAL accentuează posturile și funcțiile avute anterior și realizările din cadrul acestora. Oferă posibilitatea de a demonstra modul în care abilitățile pe care le aveți (deprinderi și aptitudini) au fost aplicate și demonstrate.

CV structurat după ABILITĂȚI accentuează deprinderile obținute în urma experienței, pregătirii profesionale și activităților desfășurate.

CV structurat CRONOLOGIC ordonează experiența din punct de vedere cronologic, începând cu cea de dată mai recentă. Scoate în evidență pregătirea profesională și experiența obținută.

CV DEMONSTRATIV este adecvat pentru situațiile în care solicitați un post din domenii de creație, marketing, proiectare etc. Scoate în evidență, prin mod de prezentare a textului și prin grafică, înclinațiile dvs. artistice sau inovative.

De regulă, un candidat mai în vârstă va pune accentul pe experiența care să demonstreze mișcarea ascendentă în carieră. Unul mai tânăr va accentua, în afară de rezultatele profesionale, abilitatea de a învăța repede, flexibilitatea, posedarea unor obiective profesionale clare.

CÂTEVA SUGESTII DE ORDIN GENERAL ÎN LEGĂTURĂ CU SCRIEREA CV

Vă recomandăm să aveți în vedere aspectele de mai jos.

- Deoarece un CV nu trebuie să depășească 1-2 pagini, pentru introducerea informațiilor folosiți cuvinte-cheie sau propoziții eliptice marcate prin liniuțe sau puncte; puteți folosi chiar scrierea pe două coloane, dacă aceasta vă avantajează.
- Începeți fiecare rând cu verbe active urmate de obiectul direct al predicatului; folosiți substantive concrete; nu folosiți pronume personale.
- Alegeți stilul de scriere și forma adecvate domeniului în care solicitați angajarea. Acestea trebuie să facă citirea ușoară și plăcută și să vă reflecte personalitatea distinctă.
- Nu folosiți clișee sau texte standard.
- CV trebuie să "arate bine": pagina să nu fie înghesuită (atenție la margini, spațiul dintre rânduri, alineate, extraspații între părți distincte), calitatea hârtiei și a dactilografierii să fie foarte bună etc...

Feriți-vă de a face următoarele GREȘELI:

- CV prea lung (peste 1-2 pagini A4) sau prea înghesuit;
- informația prezentată în mod dezorganizat, inestetic, făcând urmărirea ei dificilă;
- multe cuvinte pentru a transmite puține informații;
- informațiile prea sumare sau nerelevante;
- lipsește adresa (telefonul) unde poate fi contactat candidatul;
- greșeli tipografice sau gramaticale;
- formatul prea pretențios, cu prea multe "zorzoane" (atenție, mai ales dacă scrieți un CV demonstrativ).

10.3. Interviul de angajare

Contactul inițial cu cel care se ocupă de angajarea de personal are loc, de regulă, prin intermediul comunicării în scris care se concretizează prin documente ca scrisoarea de intenție, scrisoarea de motivație, CV, la care se mai poate adăuga un formular de înscriere care vă poate cere să adăugați și un eseu.

Pornind de la premisa de bază a grafologiei că personalitatea se oglindește în modul de a scrie de mână, cel care angajează poate solicita scrierea de mână a tuturor documentelor. Ideea este bună în măsura în care interpretarea grafologică este corectă.

În mod obișnuit, aceste documente sunt doar preliminarii la interviu și au ca scop, în principal, obținerea invitației de a participa la acesta. Așadar, trebuie să "arătați bine" întâi pe hârtie.

Interviul de angajare este o comunicare în ambele sensuri care are ca scop informarea reciprocă, evaluarea și convingerea. Cel care angajează are ocazia să se convingă că aveți pregătirea profesională, experiența, deprinderile și caracteristicile

personale potrivite pentru postul vacant; dacă dorește să vă angajeze, va încerca să vă convingă să acceptați postul. Discuțiile din timpul interviului vă permit dvs. să vă dați seama dacă doriți într-adevăr să vă angajați pe acel post; dacă da, veți încerca să-l convingeți pe intervievator că sunteți exact persoana pe care o dorește.

Vom discuta în cele ce urmează doar situația de intervievat, cea de intervievator fiind deja discutată în Cap.9.

Capacitatea dvs. de a vă prezenta cât se poate de bine în cadrul interviului depinde de doi factori:

- pregătirea în vederea interviului și
- monitorizarea stresului.

În continuare vă vom arăta în ce constau acești doi factori.

10.3.1. Pregătirea interviului

Procesul de gândire, de strângere și de analizare a informațiilor necesare pentru interviu l-am descris chiar la începutul acestui capitol. Vă sugerăm, în continuare, câteva exerciții utile premergătoare prezentării la interviu.

- Alegeți câteva din punctele dvs. forte și gândiți-vă la exemple din activitatea sau experiența dvs. care să le demonstreze, să le scoată în evidență.
- O structură simplă pentru demonstrarea unei calități poate fi cea de tip argument: afirmație, suportul afirmației printr-un exemplu legat de ceea ce ați făcut, ați realizat, ați obținut, cu evidențierea clară a relevanței acestora și, în final, reafirmarea calității pe care ați dorit să o demonstrați.
- Pregătiți o listă de întrebări pe care doriți să le puneți intervievatorului. Țineți însă cont de faptul că întrebarea pe care o puneți "vorbește" despre dvs. Întrebați astfel încât să atrageți atenția asupra punctelor forte pe care le aveți. În funcție de persoana care vă intervievează și de postul pe care îl vizați, puteți să întrebați, de exemplu:
  - cum contribuie postul vizat la îndeplinirea obiectivelor firmei?
  - care sunt valorile fundamentale ale culturii organizației, care este filozofia, politica acesteia?
  - care sunt obiectivele firmei pe termen scurt și lung?
  - dacă performanțele dvs. sunt bune, la ce vă puteți aștepta într-un an (3 sau 5) în ceea ce privește promovarea?
- Pregătiți (eventual chiar practicați) răspunsuri la întrebări mai dificile care este probabil să vi se pună. Astfel de întrebări pot fi, de exemplu:
  - care sunt obiectivele dvs. pe termen lung și scurt, în viață și în profesie; când vi le-ați stabilit; cum vă pregătiți pentru realizarea lor?
  - în ce postură vă vedeți peste 3 sau 5 ani?
  - ce doriți să faceți în viață?
  - care sunt, pe termen scurt, obiectivele carierei dvs. profesionale?

- ce considerați ca fiind răsplata cea mai mare pe care o așteptați de la cariera dvs.?
- cum plănuiți să vă atingeți obiectivele carierei?
- cât vă așteptați să câștigați peste 5 ani?
- ce considerați mai important pentru satisfacția dvs.: banii sau felul muncii?
- de ce ați ales meseria pe care o aveți?
- care vă sunt slăbiciunile și calitățile?

– Cum v-ați descrie ca persoană (sau cum credeți că v-ar descrie cineva care vă cunoaște bine)?
– Ce vă motivează să depuneți efort maxim?
– De ce credeți că ar trebui să vă angajăm pe dvs. dintre toți candidații?
– Ce calificări din cele pe care le aveți credeți că vă vor ajuta să satisfaceți cu succes cerințele postului solicitat?
– Cum determinați sau evaluați succesul?
– Ce credeți că v-ar face să aveți succes într-o organizație ca cea unde solicitați postul?
– În ce fel credeți că puteți contribui la bunul mers al organizației?
– Ce calități credeți că ar trebui să aibă un manager de succes?
– Descrieți ce caracteristici ar trebui să aibă legătura manager-subordonat.
– Ce realizări în munca de până acum v-au dat satisfacție deosebită?
– Dacă ar fi să angajați pe cineva pe poziția solicitată, ce calități ați pretinde?
– Ce v-a plăcut mai mult/puțin din cursurile de la facultate și de ce?
– Dacă ați putea, ce ați schimba din acestea și de ce?
– Credeți că notele obținute reflectă performanța (cunoștințele) dvs. reale?
– Ce ați învățat din activitățile din afara programei?
– În ce mediu de lucru munciți confortabil?
– Cum lucrați în condiții de stres?
– Cum ați descrie slujba optimă pentru dvs.?
– De ce solicitați exact acel post?
– Ce știți despre organizația unde solicitați postul?
– Care sunt cele 2-3 lucruri cele mai importante pentru dvs. în legătură cu munca?
– Care sunt criteriile pe care le-ați folosit în evaluarea organizației pentru care doriți să lucrați?
– Sunteți dispus: să călătoriți în interesul serviciului; să lucrați în plus; să urmați cursuri de perfecționare; să faceți naveta?
– Ați întâlnit vreo problemă majoră în muncă? Dacă da, cum ați soluționat-o?
– Ați făcut vreo greșeală majoră în muncă? Dacă da, ce ați învățat din ea?
– Ați dat tot ce ați putut ca performanță în facultate, în muncă?
– Ce fel de șef ați prefera?

BCU IAȘI WESLEY LIBRARY

- Descrieți o zi de muncă în firma ideală pentru care ați dori să lucrați.
- Care sunt câteva din "lecțiile" importante pe care le-ați învățat din munca de până acum?
- Ce fel de cărți citiți; care a fost ultima?
- Ce situații vă fac să vă pierdeți cumpătul?
- Sunteți un lider? Dacă da, de ce credeți aceasta? Dați exemple.
- Sunteți creativ? Dacă da, dați un exemplu din care să rezulte aceasta.
- Sunteți un bun organizator? Dacă da, dați un exemplu concludent.
- Sunteți analitic? Dacă da, dați un exemplu din activitatea dvs. prin care să demonstrați acest lucru.

10.3.2. Desfășurarea interviului

Veți fi apreciat în mod favorabil dacă pe parcursul interviului demonstrați că:

- ați ales să solicitați un anume post în baza unor motive serioase;
- sunteți rezonabil de ambițios și doriți o carieră activă;
- sunteți serios în muncă;
- vă cunoașteți calitățile și defectele;
- se poate conta pe dvs. să duceți o sarcină până la capăt;
- aveți obiective clare și ele sunt rezonabile în context;
- sunteți de încredere;
- sunteți sociabil, vă plac oamenii si sunteți plăcut de ei;
- vă înțelegeți bine cu cei din jur și vă încadrați ușor în munca de echipă;
- interesele celui care vă angajează sunt importante pentru dvs.

Dacă sunteți întrebat în legătură cu trăsături negative pe care considerați că le aveți, nu pretindeți că nu aveți defecte sau trăsături pe care ați dori să le schimbați, dar:

- dați ca exemple de defecte pe acelea care nu afectează în mod direct și imediat performanța pe postul pe care îl vizați;
- dați exemple de puncte slabe care ar putea fi, uneori, și puncte forte (exemplu: "sunt intolerant când oamenii nu se țin de cuvânt");
- discutați un punct slab pe care deja intervievatorul îl cunoaște din CV (exemplu: "nu am avut niciodată șansa să lucrez în producție, dar sunt convins că...");
- amintiți un punct slab pe care deja ați început să-l îndepărtați (exemplu: "mai demult ezitam să vorbesc în public, dar acum urmez un curs de comunicare...").

Ca reguli generale, vă mai amintim:

- Limbajul neverbal este important și de aceea țineți cont de următoarele sugestii:
  - dați mâna cu fermitate;
  - realizați contactul privirii (dacă sunteți intervievat de un grup, nu vă uitați doar la cel care întreabă, ci, pe rând, la toți din grup);

- zâmbiți, nu stați încruntat;
- postura trebuie să vă fie alertă, relaxată, neexagerată sau neglijentă (nu stați pe marginea scaunului, dar nici tolănit pe el);
- vorbiți cu o voce caldă, dicție clară;
- fiți punctual;
- îmbrăcați-vă și comportați-vă adecvat postului pe care doriți să-l ocupați.

– Prin întregul comportament încercați să fiți plăcut, tolerant, natural și prietenos. Manifestați echilibru, calm și răbdare.
– Nu vă angajați în discuții despre subiecte critice sau controversate (politică, religie etc.). Le puteți evita fie prin formula tipică "da, m-am gândit la acest lucru mult, dar încă nu am ajuns la o concluzie", fie prin a solicita explicitarea relevanței întrebării pentru postul pe care doriți să-l ocupați; dacă credeți adecvat contextului comunicării, puteți chiar întoarce întrebarea ("Care este părerea dvs.?").
– Demonstrați că aveți încredere în dvs., vă cunoașteți calitățile și defectele, vă adaptați și vă integrați ușor (dați exemple care să demonstreze aceste afirmații).
– Ascultați întrebările care vi se pun până la capăt, nu "săriți" să răspundeți. Fiți sigur că ați înțeles corect întrebarea (pentru a verifica, parafrazați).
– Admiteți dacă ceva nu știți, nimeni nu știe totul.
– Nu vorbiți prea mult, dar nu răspundeți monosilabic.
– Fiți pozitiv (orice comentariu negativ despre unde ați lucrat înainte sugerează că cei de acolo au avut probleme cu dvs.).
– Evitați atitudinea de "atotștiutor" sau "agresivă". Nu folosiți cuvinte pretențioase.
– Demonstrați că vă preocupă interesele firmei și ce se întâmplă în jurul dvs.
– Fiți destins; puțin umor nu strică, dar, atenție, dacă decideți să-l folosiți, trebuie să fie de bun gust și numai în legătură cu dvs., nu cu alții.

În concluzie, adoptați o atitudine asertivă:

– Știți cine sunteți, ce vreți și încotro vă îndreptați; sunteți hotărât să câștigați. Manifestați entuziasm echilibrat (nu euforie!) și implicare.
– Doriți să obțineți un post cât mai potrivit pentru ceea ce sunteți și ceea ce ați putea deveni, la fel de mult cum intervievatorul dorește să identifice dintre candidați pe cel mai bun. Este normal și cinstit.
– Considerați interviul ca pe un act de comunicare, de cunoaștere reciprocă, de schimb de informații în vederea găsirii formulei potrivite pentru relația "omul potrivit la locul potrivit". Este total neproductiv să vă considerați ca la un examen crucial sau ca într-o competiție "pe viață și pe moarte".
– Evitați pe cât posibil atitudinea de supunere, dar nu cădeți în greșeala unei atitudini agresive sau manipulative.

Este bine să aveți cu dvs. copiile tuturor documentelor pe care le-ați introdus în dosarul de înscriere și orice materiale care credeți că v-ar putea ajuta să demonstrați vreuna din abilitățile dvs., dar pe care nu ați introdus-o la dosar. Fiți pregătit să luați notițe.

Părăsiți "scena" interviului în mod "strategic", folosind ultima ocazie de a demonstra importanța contribuției pe care o puteți aduce firmei. Spuneți ceva pozitiv despre organizație și aspectele sub care vedeți că puteți contribui. Asigurați-vă că știți cum veți fi anunțat în legătură cu rezultatul sau cum puteți păstra legătura cu firma. Mulțumiți pentru timpul acordat, faceți o remarcă pozitivă în legătură cu modul în care ați fost intervievat sau în legătură cu interesul sporit pentru firmă.

10.3.3. Cum vă vede intervievatorul

Câteva din cele mai frecvente defecte remarcate de intervievatori sunt:

- candidații nu știu să comunice;
- candidații nu sunt pregătiți cu informația necesară pentru interviu;
- prezintă doar interese vagi, fără obiective profesionale sau preocupări pentru dezvoltarea unei cariere;
- sunt lipsiți de motivare, de interes profesional, de entuziasm; nu se implică; sunt de acord cu orice;
- nu sunt interesați în legătură cu responsabilitățile și sarcinile implicate de post;
- au dorințe nerealiste; sunt inflexibili; sunt excesiv interesați de salariu și de ce poate face organizația pentru ei, dar nu și de ce pot face ei pentru organizație.

În privința discuțiilor privind salariul, vă sugerăm tactica de mai jos.

- Amânați discuția despre salariu pentru la urmă, chiar dacă sunteți provocat la acest subiect (puteți devia întrebarea prin: "sunt deschis pentru discuții în acest sens", "aș dori mai întâi să aflu mai multe despre post", "am convingerea că dacă vom cădea de acord asupra faptului că pregătirea și calificările mele răspund cerințelor postului, vom reuși să cădem de acord și asupra salariului", "nu știu cât valorează munca ce corespunde acestui post pentru dvs.; care este estimarea dvs.").
- Atunci când vi se propune o sumă, nu răspundeți imediat; este probabil foarte aproape de limita de jos a ofertei posibile. Așteptați circa 30 sec.; este posibil să vi se facă o ofertă superioară, dacă într-adevăr dorește să vă angajeze (dacă vă tentează chiar și prima ofertă, o puteți accepta și după cele 30 de secunde).
- Înainte de a da un răspuns, puteți întreba despre alte oportunități oferite de post (perfecționare, promovare, alte beneficii).

În orice caz, informați-vă cu cât se plătește, în general, o calificare ca a dvs. și care este maximul pe care îl poate accepta firma.

10.4. Monitorizarea stresului

În lucrarea "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie" (Cap.19 şi anexa 19), am vorbit despre stres şi am arătat modul în care putem beneficia de eustres şi mijloacele prin care putem reduce distresul.

În cazul stresului care însoţeşte situaţia de interviu este important să nu-i negaţi existenţa, ci să analizaţi această stare, să vedeţi în ce măsură este justificată o anumită teamă, care sunt reacţiile posibile. Puteţi controla:

- mediul extern, prin pregătirea şi sosirea din timp;
- mediul intern, fiziologic, prin alimentele pe care le consumaţi, calmante, cafea, alcool;
- starea mentală, prin etichetarea corectă a stărilor emoţionale, prin desensibilizarea sistematică etc.

Starea de stres pe care o resimţiţi este o reacţie normală (strict specifică organismului dvs.) la factorul stresor - interviul. Depinde de dvs. ce simţiţi şi cum vă comportaţi ca reacţie la acest factor. Selye arăta că "Nu ceea ce ni se întâmplă este important, ci felul în care reacţionăm la aceasta", iar Epictet spunea "Oamenii se înspăimântă nu de realitate, ci de imaginea pe care o au despre aceasta".

Nervozitatea, ca reacţie la stresor, este pozitivă în măsura în care se află sub control. Ea sporeşte entuziasmul, concentrarea, folosirea tuturor resurselor pentru a face faţă interviului. Pierdută de sub control, reduce din performanţă. Intracomunicarea are un rol deosebit în rezolvarea conflictului psihic între teama de a nu face faţă evenimentului şi dorinţa de a avea succes.

Ne vom referi în continuare numai la comportamentul indicat pentru situaţiile în care vi se aplică TEHNICA CREĂRII DELIBERATE A STRESULUI pentru testarea reacţiei sau pentru a "descoperi" adevărata "faţă" a dvs. Nu vom reveni asupra situaţiei de stres prezentă în mod normal în timpul oricărei comunicări cu miză mare.

Am văzut în capitolul anterior că tehnica stresului deliberat poate îmbrăca mai multe forme şi vom aminti câteva din acestea, mai des folosite, în continuare.

- Vi se cere să demonstraţi că sunteţi valoros, că meritaţi să fiţi ales dvs. dintre toţi candidaţii care au pregătire similară. Această solicitare este stresantă deoarece, instinctiv, ezităm să denigrăm pe alţii. Se poate merge până acolo încât să vi se spună că au mai fost angajate persoane ca dvs. şi nu au făcut faţă, deci de ce credeţi că dvs. aţi putea?
- Provocări de genul: "Vedeţi dicţionarul de pe masă? Încercaţi să mi-l vindeţi."; "Care este lucrul cel mai rău pe care l-aţi auzit despre firma noastră (despre noi)?"; "Cum m-aţi evalua pe mine ca intervievator?".
- Începerea interviului cu: "Daţi-i drumul şi vorbiţi".
- "Jocuri" neverbale ca, de exemplu: intraţi şi intervievatorul nu vă priveşte sau nu vă spune să ocupaţi loc; intervievatorul tace după ce răspundeţi

unei întrebări, mai ales după întrebările deschise; vă privește insistent; adoptă un paralimbaj derutant.

Ce puteți face în astfel de situații?

- În primul rând, obișnuiți-vă cu gândul că vi se poate aplica o astfel de tehnică și recunoașteți-o când apare. Nu este generată sau corelată direct cu persoana dvs. Faptul că toți candidații au cam aceleași calități îl obligă pe intervievator să caute o soluție pentru departajare.
- Relativ la întrebările cu intenție de provocare sau derutare, împăcați-vă cu gândul că nu există un singur răspuns bun și că, oricum, cu toții suntem mai deștepți peste o oră de la momentul critic. Nu căutați răspunsul perfect, ci dați unul din primele care vă vin în minte, precizând că "prima mea reacție (gând, părere etc.) în legătură cu ... este..."
- Nu vă lăsați derutați de momentele de tăcere (deși par o eternitate, 10-20 secunde sunt tot 10-20 secunde, indiferent de situație). Folosiți-le activ pentru procesul de gândire. Dacă nu înțelegeți întrebarea, cereți să vi se reformuleze acea parte. Nu vă jenați să spuneți când nu știți un anumit lucru (nimeni nu știe totul, nici chiar intervievatorul).
- Comunicarea neverbală generează, inconștient, anumite sentimente și reacții imediat ce este recepționată. Încercați să diminuați efectul ei, gândindu-vă că, de fapt, aceasta se și urmărește. Nu vi se adresează în mod personal, ci este doar o tehnică în cadrul interviului care, probabil, se aplică și celorlalți. Când este posibil și adecvat, pretindeți că nu recepționați mesajul neverbal.
- Puteți întrerupe tăcerea în mod politicos prin: "Doriți să vin peste câteva minute când sunteți liber?"; "Doriți să mai adaug ceva?" sau "Doriți să trecem mai departe?" etc.
- Adesea întrebările care sunt irelevante pentru interviu sunt cele care derutează cel mai mult. Rămâneți calm și încercați să redirecționați discuția pe făgașul normal. Nu deveniți defensiv sau agresiv și nu vă lansați în discuții în contradictoriu.

STUDIU DE SITUAȚIE

Analizați următoarea situație:

DI M, absolvent de filologie, lucra cu jumătate de normă într-un birou unde întocmea scrisori, circulare, rapoarte etc. Acum se pregătea să meargă la un interviu pentru un post de redactor de specialitate la o revistă. S-a tuns proaspăt, și-a pus costum și cravată și a sosit cu 15 minute înainte la locul interviului.

Dna S care urma să-l intervieveze a sosit punctuală, îmbrăcată neformal şi părea foarte relaxată. M şi-a putut da seama încă de la început că era un intervievator bun. L-a lăsat pe el să vorbească aproape tot timpul, dar l-a întrerupt atunci când a ajuns să vorbească despre experienţa sa de scriitor; i-a pus mai multe întrebări precise care se refereau la capacitatea lui de a lucra cu calculatorul şi cu diferite programe de procesare de text.

M ştia foarte puţin despre acest subiect, doar terminase filologia. Calculatoarele erau treaba inginerilor! A adăugat la un moment dat că nu prea vedea mare diferenţă între jurnalism şi scrierea tehnică. Chiar i-a recomandat dnei S să citească un articol recent care trăgea la răspundere pe unii jurnalişti că foloseau jargon tehnic. I-a dat şi câteva exemple hazlii în legătură cu aceasta.

Când a vorbit despre experienţa sa în scriere, M a arătat că a scris în timpul şcolii o povestioară în revista şcolii şi că şi acum continuă să scrie poezii. A povestit cum profesorul său l-a lăudat de multe ori şi l-a încurajat să urmeze o carieră în domeniul literelor.

Interviul a durat aproape o oră. În ultima jumatate de oră au discutat despre lucrările lui Noica pe care amândoi le admirau. Interviul s-a încheiat în mod cordial şi dna S i-a spus lui M să sune peste o săptămână pentru a afla răspunsul.

Când a sunat peste o săptămână, spre surprinderea sa, M a aflat că un alt candidat a primit postul.

1. Puneţi-vă în poziţia dnei S şi răspundeţi la întrebarea: "Care sunt cauzele pentru care M nu este recomandabil să fie angajat?"
2. Dacă aţi fi M, ce aţi fi făcut altfel şi cum?
3. Aveţi vreun sfat pentru M în legătură cu atitudinea sa ?

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 11

NEGOCIEREA CA FORMĂ DE COMUNICARE MANAGERIALĂ

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

11.1. Atitudine și comportament în negociere 255
11.1.1. Atitudinea de competiție: negocierea pozițiilor 255
11.1.2. Atitudinea de colaborare: negocierea principială 256
11.2. Caracteristicile negocierii pozițiilor 257
11.2.1. Elemente de analiză strategică 258
11.2.2. Informația 259
11.2.3. Puterea 260
11.2.4. Timpul 262
11.2.5. Stiluri de negociere a pozițiilor 263
11.2.6. Câteva tehnici și tactici de negociere a pozițiilor 264
11.2.7. Tactica războiului psihologic 265
11.3. Caracteristicile negocierii principiale 267
11.3.1. Concepte de bază 267
11.3.2. Asigurarea contextului negocierii principiale 269
11.3.3. Metodica de desfășurare 270
11.3.4. Cazuri dificile 280
11.4. Specificul unor elemente de comunicare în procesul de negociere 285
11.4.1. Întrebările 285
11.4.2. Argumentarea 286
11.4.3. Limbajele neverbale 288
STUDIU DE SITUAȚIE 289

BCU IASI UNIVERSITY LIBRARY

La locul de muncă negociați în permanență cu subordonații, cu superiorii și cu colegii. Aveți nevoie de cooperarea și sprijinul tuturor oamenilor cu care lucrați. Negociați cu șeful dvs. o creștere de salariu, încercați să ajungeți la o înțelegere prin negociere cu șefii sindicali pentru a preveni o grevă, negociați clauzele unui contract cu un beneficiar. Atunci când vă "luptați" pentru resurse, când trebuie să luați o decizie de așa manieră încât să asigurați implementarea ei sau când rezolvați conflicte și influențați comportamente, rezultatul depinde adeseori de abilitatea dvs. de negociator.

Negocierea este o realitate a vieții. După cum am mai spus, în viață nu obții ceea ce meriți, ci ceea ce negociezi! Și nu este ușor să fii un negociator competent. Dar ce înseamnă a negocia competent?

Negocierea, de altfel ca orice altă formă de comunicare, poate fi considerată ca fiind competentă dacă este eficace și eficientă și contribuie la dezvoltarea relației de comunicare. Transpus în contextul negocierii, înseamnă:

A. Negocierea este EFICACE dacă produce un ACORD ÎNȚELEPT, adică un acord care:
   - satisface interesele legitime ale părților în măsura posibilului;
   - rezolvă interesele conflictuale în mod echitabil;
   - este durabil și
   - ia în considerare și interesele grupului, comunității, societății.

B. Negocierea este EFICIENTĂ dacă MINIMIZEAZĂ COSTURILE umane (efort, timp), materiale și financiare implicate în procesul de negociere eficace.

C. Negocierea, prin modul de desfășurare și prin soluțiile la care se ajunge, trebuie să ÎMBUNĂTĂȚEASCĂ (sau cel puțin să nu deterioreze) RELAȚIILE dintre părțile care negociază.

Negocierea managerială competentă este, în acest sens, o formă superioară de comunicare managerială, presupunând un anume mod de a gândi și un întreg complex de deprinderi.

Modul dvs. de a gândi, simți și acționa trebuie să fie concentrat asupra beneficiului mutual, asupra unor soluții reciproc avantajoase. Trebuie să fiți în măsură să priviți viața ca pe o arenă de cooperare, nu de competiție; să gândiți că există "destul" pentru fiecare, că succesul unuia nu se realizează cu prețul insuccesului sau excluderea altcuiva; să nu gândiți în termeni dihotomici - câștig/pierdere, succes/insucces, puternic/slab.

Dacă veți reuși să aveți convingerea că o alternativă care nu reprezintă nici punctul dvs. de vedere și nici al interlocutorului poate fi soluția optimă, singura care permite sinergia efortului uman, deoarece creează bazele interconectării umane, înseamnă că sunteți capabil să negociați competent. Acest mod de a gândi trebuie să fie însoțit de anumite cunoștințe privind răspunsul la întrebările: "ce să fac și de ce" și "cum să fac" în procesul de negociere (strategie, tactici și tehnici).

Oamenii diferă între ei din punct de vedere psiho-social, deci vor diferi și ca interese, nevoi, dorințe, scopuri, ambiții. Negocierea, ca formă specifică de comunicare, este necesară tocmai pentru a se putea ajunge la un acord înțelept în condițiile existenței acestor diferențe.

11.1. Atitudine și comportament în negociere

Negocierea este o formă de comunicare în ambele sensuri, destinată atingerii unui acord sau luării unei decizii în situațiile în care cei doi comunicatori implicați în negociere au și obiective (interese) care, cel puțin aparent, se exclud reciproc.

În procesul de negociere se pot adopta atitudini și comportamente diferite și, în funcție de acestea, procesul va decurge diferit. Negocierea va fi:

- COMPETITIVĂ, dacă se bazează pe "apărarea" pozițiilor proprii și "atacarea" pozițiilor celeilalte părți - NEGOCIEREA POZIȚIILOR;
- PRIN COLABORARE, dacă se bazează pe identificarea unui acord înțelept, cu ajutorul unor principii sau alte criterii obiective stabilite de comun acord - NEGOCIEREA PRINCIPIALĂ.

11.1.1. Atitudinea de competiție: negocierea pozițiilor

Adepții stilului competitiv în negociere pornesc de la premisa că negocierea este un act de folosire a informației, puterii și presiunii timpului pentru a afecta comportamentul adversarului, într-o "urzeală de tensiune" [H.Cohen, "Orice se poate negocia", Ed. Colosseum, București, 1995, p.10 (traducere)]. Conform acestui punct de vedere, ablitatea de a negocia bine ar consta în capacitatea de a analiza informația și de a folosi puterea și presiunea timpului în propriul avantaj.

În acest context, comunicarea de negociere este caracterizată prin următoarele comportamente:

- fiecare negociator își asumă (reprezintă) în cadrul discuțiilor de negociere o anumită poziție și
- aduce argumente în interesul poziției sale; face concesii pentru a atinge compromisul între ceea ce vrea unul și celălalt negociator.

Are loc deci o negociere a pozițiilor în scopul maximizării avantajului propriu.

Negocierea pozițiilor este practicată atunci când ceea ce se negociază este un produs, un bun tangibil, și este întâlnită frecvent în domeniul comerțului.

Dar chiar și atunci când în joc este doar vânzarea-cumpărarea unui produs, negocierea pozițiilor ar putea avea unele neajunsuri. Acestea provin din faptul că, adoptând o atitudine de competiție, cei implicați în proces tind să rămână blocați în poziția adoptată inițial și chiar să se identifice personal cu această poziție, pierzând din vedere celelalte elemente care se negociază simultan, chiar dacă inconștient (relația cu

interlocutorul, imaginea de sine și a organizației pe care o reprezintă, capacitatea de interconectare socială etc.).

Adoptând o atitudine competitivă, veți negocia "împărțind", mai mult sau mai puțin echitabil, diferențele între ceea ce ați vrea dvs. să obțineți de la cealaltă parte și ceea ce ar vrea cealaltă parte să obțină de la dvs. Rezultatul este adesea o înțelegere care lasă un sentiment de nemulțumire ambelor părți sau un sentiment de mulțumire unei părți și de înfrângere celeilalte părți. Conflictul de interese nu este rezolvat, deci negocierea este INEFICACE.

Negocierea pozițiilor, fiind o "luptă" pentru a obține cât mai mult de la adversar, va necesita un consum mare de resurse, atât înainte de începerea negocierii, cât și pe parcursul ei și chiar după ce aceasta s-a încheiat, prin consecințele pe care le are. Este deci INEFICIENTĂ.

Lupta de apărare a pozițiilor poate pune în primejdie o relație existentă, deoarece se transformă într-o întrecere între ceea ce vrea să facă sau nu vrea să facă fiecare. Această atitudine dă adesea naștere la sentimente de revoltă, de nemulțumire profundă din partea celui care se vede obligat să se supună în fața voinței adversarului, în timp ce interesele sale legitime sunt ignorate. Se generează tensiuni între persoanele implicate, între colective sau chiar organizații. Gustul amar lăsat de un astfel de conflict poate dura o viață întreagă. RELAȚIILE de colaborare SE DETERIOREAZĂ.

Negocierea pozițiilor este la îndemâna oricui, deoarece instinctul îi împinge pe oameni să vrea cât mai mult, să dorească să învingă, să aibă întotdeauna dreptate, să nu vrea să se schimbe. Dar atunci când ceea ce se negociază nu este un bun tangibil, ci o idee, un comportament, un punct de vedere, ajungerea la un acord înțelept este mult mai complexă. Negocierea pozițiilor ar putea fi în acest caz extrem de dăunătoare: nu rezolvă problema, se consumă resurse, se strică relația.

11.1.2. Atitudinea de colaborare: negocierea principială

Dacă în procesul de negociere adoptați o atitudine de colaborare la rezolvarea problemei, adică depuneți eforturi pentru a identifica interesele și nevoile care stau în spatele pozițiilor, vă străduiți să generați mai multe soluții reciproc avantajoase la problema pe care o negociați și apoi alegeți soluția cea mai bună, evaluând alternativele cu ajutorul unor principii (criterii) stabilite de comun acord la început, comportamentul și stilul de negociere vor fi complet diferite:

- În cadrul discuțiilor ce au loc distingeți clar între omul care negociază și problema care se negociază, adică între relația cu partenerul de negociere și substanța, conținutul negocierii.
- Discutați cu interlocutorul interesele, nevoile, problemele care trebuie rezolvate în comun și nu vă concentrați asupra unor poziții pe care le adoptați sau reprezentați.

- Elaborați împreună cu interlocutorul, printr-o comunicare creativă, asertivă, îndreptată spre rezolvarea problemei, nu spre atacarea poziției, opțiuni multiple; stabiliți criterii obiective de evaluare a acestora.
- Scopul negocierii nu mai este maximizarea avantajului propriu, ca în cazul negocierii pozițiilor, ci satisfacerea nevoilor, a intereselor fiecăruia cât mai bine posibil [R.Fischer, W.Ury, "Getting to Yes. How to Negotiate to Agreement without Giving in", Arrow Books London, 1988, p.10].

Având în vedere funcțiunile și rolurile unui manager în cadrul organizației, negocierea, ca formă a comunicării manageriale, trebuie să adopte, după părerea noastră, exclusiv stilul de colaborare. Modul în care se ajunge la consens în rezolvarea problemelor conflictuale din cadrul organizației depinde de atitudinea și comportamentul de comunicare al managerului și afectează climatul comunicării, deci implicit productivitatea muncii.

Dar ce vă faceți dacă interlocutorul adoptă de la bun început o atitudine de competiție? Pentru a vă sprijini interlocutorul să-și schimbe atitudinea din cea de opozant în cea de colaborator, discutați cu el pe marginea acestui aspect. Spuneți-i deschis că dacă nu încercați să colaborați, să țineți cont reciproc de interesele și nevoile fiecăruia, dacă nu "atacați" împreună problema, veți obține fiecare mai puțin decât este posibil printr-o negociere în colaborare. Este de mare ajutor să stați efectiv de aceeași parte a mesei, ca simbol al faptului că amândoi aveți de rezolvat aceeași problemă, ținând cont de interesele și concepțiile diferite, de implicarea emoțională a fiecăruia.

Esența procesului negocierii va consta deci din "acțiunea de armonizare a intereselor celor implicați în negociere, prin căutarea unor soluții reciproc avantajoase, evaluate pe baza unor principii comun recunoscute ca fiind valabile".

În cele ce urmează vom începe prin analizarea negocierii pozițiilor cu scopul de a vă atrage atenția asupra neajunsurilor ei în contextul comunicării manageriale, asupra faptului că ea nu poate respecta toate cele trei condiții (A,B,C) ale unei negocieri competente (eficace, eficiente și care conservă relația de comunicare). De asemenea, vom menționa anumite aspecte pe care este bine să le cunoașteți dacă trebuie să faceți față unei negocieri competitive.

11.2. Caracteristicile negocierii pozițiilor

Negocierea este o formă particulară, complexă, de comunicare, modul ei de abordare fiind similar cu cel al oricărui act de comunicare complex: analiza variabilelor strategice dependente de emitentul comunicării (scop și obiective, nivel de control și implicare, credibilitate), de destinatarul comunicării (caracteristici psiho-sociale, posibilități de motivare), de mesaje (organizare, conținut, formă, stil) și de contextul comunicării ["Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie", p.241-283]. Vom analiza în continuare câteva dintre aceste variabile strategice, așa cum apar ele în perioada premergătoare negocierii și în timpul acesteia.

11.2.1. Elemente de analiză strategică

Negocierea începe înainte ca părțile să se întâlnească, iar autoanaliza, analiza destinatarului, stabilirea stilului de comunicare, formele adecvate ale mesajelor etc. sunt doar câteva din aspectele pe care negociatorul trebuie să le aibă în vedere chiar din perioada premergătoare negocierii.

EMITENTUL

Scopul și obiectivele actului de comunicare pot fi definite în urma unui proces de "negociere cu sine", de autoanaliză a sistemului de convingeri, de valori, a presupunerilor și ideilor proprii corelate cu subiectul negocierii.

Negocierea cu sine este importantă nu numai în stabilirea clară a scopului și obiectivelor comunicării, ci și în sporirea capacității de autocontrol a comportamentului emoțional din timpul negocierii, a reacției la stresori; alimentează încrederea de sine și asertivitatea.

Negocierea competitivă are loc pe terenul marcat de trei jaloane pe care vi le stabiliți în perioada premergătoare negocierii:

- ceea ce ați dori să obțineți;
- minimul pe care îl puteți accepta;
- ceea ce este rezonabil să pretindeți.

Trebuie să fiți pregătit să justificați convingător ceea ce DORIȚI SĂ OBȚINEȚI și să știți exact minimul pe care îl PUTEȚI ACCEPTA. Minimul acceptabil definește linia sub care nu vă puteți permite să coborâți și aceasta este de obicei situată în jurul liniei rezonabilului.

Ceea ce este REZONABIL să pretindeți este format din elemente obiective și subiective, o combinație de factori ce caracterizează situația, factori ponderați de valoarea atribuită de către părți.

DESTINATARUL

Comunicatorii se pot afla în opoziție de idei, interese, nevoi, puncte de vedere și această opoziție se materializează prin adoptarea unor poziții. Acest fel de oponenți sunt ADVERSARI INTELECTUALI, care ar putea găsi baze comune de discuție, dacă adoptă o comunicare descriptivă, faptică.

Pot exista însă și oponenți "viscerali", care sunt ADVERSARI EMOȚIONALI. Aceștia nu se află în opoziție numai privind problemele și soluțiile lor, ci și privind persoanele. Ei își dezaprobă nu numai punctele de vedere, nevoile, interesele, ci se neagă și ca indivizi. În această situație negocierea nu poate avea decât rezultate foarte proaste. Dacă vă dați seama că aveți de a face cu un oponent emoțional, va trebui să începeți prin rezolvarea problemei emoționale, să aveți multă răbdare și abilitate de negociator.

Nu pierdeți din vedere faptul că vă puteți crea oponenți "viscerali" și pe parcursul negocierii, dacă faceți greșeli majore cum sunt, de exemplu, știrbirea imaginii de sine a adversarului sau a imaginii pe care acesta crede că o au alții despre el (prestigiul public).

CADRUL COMUNICĂRII

Pregătirea negocierii prezintă importanță și în contextul limbajului lucrurilor, al spațiului și timpului (locul unde are loc negocierea și aranjamentul fizic al încăperii, distanța dintre scaune, înălțimea și aranjarea lor etc.). Acest cadru poate să reprezinte un factor de control în timpul negocierii. De exemplu: pentru a-l intimida pe adversar, așezați-l pe un scaun mai jos ca înălțime decât al dvs. sau pe un scaun incomod; intrați în spațiul lui personal (sub 1m), declanșând astfel o stare emoțională care îi perturbă concentrarea (teamă, surpriză, confuzie), făcându-l să piardă controlul asupra situației.

Dacă acest cadru este stabilit de adversar, deci nu puteți să schimbați nimic, încercați să conștientizați elementele acestui cadru și să compensați, pe diverse căi, avantajele celui care negociază pe teren propriu (de exemplu: stați în picioare când vi se oferă un scaun inadecvat; plimbați-vă prin fața adversarului, obligându-l să vă urmărească, deci impunându-i un anumit comportament).

Succesul negocierii pozițiilor poate fi asigurat printr-o analiză strategică atentă și realistă a întregului context, a poziției dvs. și a celeilalte părți, în lumina celor trei pârghii de bază care stau la îndemâna negociatorului competitiv: informația, puterea și timpul. Numai în acest mod vă veți putea "juca cărțile" cu abilitate.

11.2.2. Informația

În negocierea de poziții, informația, indiferent de natura ei (nevoile, interesele, dorințele și constrângerile adversarului, date biografice despre el și familia apropiată, competență profesională, performanțe în muncă etc.), este o resursă importantă în negociere, mai ales atunci când nivelul de încredere reciprocă este redus.

Începeți acțiunea de strângere de informații cu mult timp înainte de negocierea propriu-zisă. Informația poate fi strânsă de la oricine îl cunoaște pe adversar sau a lucrat sau negociat cu el. O bună sursă de informații sunt concurenții lui.

Puteți obține unele informații chiar de la adversar pe parcursul negocierii, dacă adoptați un stil de comunicare ce nu generează starea defensivă și nu trezește nici o bănuială. Cu cât păreți mai respectuos, mai neajutorat, mai derutat, cu atât vă creșteți șansele de a strânge informație utilă. Pentru a verifica dacă adversarul are tendința de a vă minți, puteți pune chiar întrebări al căror răspuns îl cunoașteți.

Indicii în legătură cu ce se "întâmplă" de partea adversarului pe parcursul discuțiilor puteți obține dacă acordați atenție mesajelor neverbale, inclusiv celor

paraverbale. Interpretați-le pe grupuri de semne care sprijină aceeași informație și într-un context general. Nu vă lăsați induși în eroare de "indiciile" intenționate.

Informația are un rol important în negociere și prin felul în care o "dozați" atunci când o transmiteți și prin repetarea ei într-un anumit scop. De exemplu, o idee care apare pentru prima dată în discuție ar putea să șocheze și să genereze rezistență, dar repetând-o, o dată instalată obișnuința, va genera o rezistență tot mai slabă, puterea dvs. de convingere crescând. Ideile noi, schimbarea în general se acceptă mult mai ușor dacă sunt introduse în pași mici, consecutivi.

În același context al informației ca instrument în negociere, se manifestă și "dozarea" comportamentului concesiv, deoarece acesta comunică despre limitele de autoritate reale pe care le dețineți și constrângerile pe care le aveți.

11.2.3. Puterea

H.Cohen definește puterea în contextul negocierii drept "abilitate de a induce îndeplinirea unor lucruri, de a exercita control asupra oamenilor, evenimentelor, situațiilor, propriei persoane"; puterea trebuie să fie "un mijloc de transport spre o destinație", nu un scop în sine, să fie "o forță neutră" care să împingă lucrurile în direcția dorită de dvs. [H.Cohen, "Orice se poate negocia", Ed. Colosseum, București, 1995, p.49]. Puterea de care dispuneți poate avea mai multe surse, dar este dependentă de percepția celor din jur (de cât de puternic vă percep ei că sunteți).

Sursele de putere la care puteți face apel în cadrul negocierii sunt, după Cohen, cele prezentate în continuare:

- Puterea competiției - ori de câte ori evidențiați existența unei competiții în legătură cu ceva ce posedați sau depinde de dvs., valoarea acestui "ceva" crește în fața adversarului. Arătați că aveți și alte opțiuni și că nu depindeți de cel cu care negociați.
- Puterea legitimității - este puterea pe care o are, de exemplu, un document scris. Cuvintele, semnele tipărite au înglobat în ele un anume fel de autoritate ("este scris negru pe alb") și majoritatea oamenilor nu contestă această autoritate. Cohen vă sfătuiește să folosiți puterea legitimității când este avantajos pentru dvs. și să exprimați desconsiderare și critică față de ea atunci când vă avantajează această atitudine.
- Puterea principiilor eticii și moralei - este o sursă de putere care are efect numai asupra acelora care împărtășesc același sistem de valori etice și morale la care faceți apel. Ce este drept și ce nu, ce este cinstit sau corect să faci sau să nu faci, ce este bine și ce este rău sunt elemente pe care vă puteți baza atunci când faceți apel la această putere.
- Puterea asumării riscului - asumându-vă anumite riscuri bine judecate, pe baza cunoașterii șanselor pe care le aveți, puteți para tendința

adversarului de a vă manipula. Ca formă extremă de asumare de risc este "bluful" (riscați ceva, fiind conștient că nu aveți acoperire).

- Puterea angajării - constă în câștigul de cauză pe care îl aveți dacă reușiți să-i implicați pe cei de la care urmăriți să obțineți ceva în luarea unor decizii, în afirmarea unor lucruri în direcția înspre care vreți să vă îndreptați sau în favoarea dvs. Un principiu de bază al psihologiei umane ne spune că oamenii sprijină acțiunile în care au un cuvânt de spus. Cu alte cuvinte, implicarea generează angajare.
- Puterea posedării de cunoștințe profesionale - puteți face apel la ea atunci când cei din jur vă percep ca fiind specialist, cu experiență, mai priceput decât ei. Dacă dvs. sunteți cel care vă aflați față în față cu "expertul", nu vă lăsați copleșit și gândiți-vă că acest expert se află acolo deoarece are nevoie de dvs., într-un fel sau altul. Puterea de expert poate fi anihilată dacă: nu o recunoașteți; pretindeți că nu înțelegeți ce vi se spune și cereți să vi se repete; puneți în permanență întrebări politicoase și inocente.
- Puterea cunoașterii nevoilor reale - constă în câștigul de cauză pe care vi-l dă cunoașterea nevoilor reale, dar neexpuse ale adversarului, nevoi care pot fi ascunse în spatele problemei care este pusă pe tapet (nu pierdeți din vedere faptul că, adeseori, ceea ce spun oamenii că vor poate să nu le satisfacă și nevoile care constituie de fapt scopul nemărturisit al negocierii). Cunoașterea nevoilor reale, nu numai a celor declarate deschis, vă va ajuta să prevedeți comportamentul adversarului și să știți cum să obțineți de la el ceea ce doriți.
- Puterea investiției - este puterea pe care o aveți asupra persoanei care a investit în dvs. timp, energie, sentimente sau alte resurse; există o legătură direct proporțională între cantitatea resursei investite de adversar în dvs. și dorința acestuia de a face compromisuri.
- Puterea ce rezultă din capacitatea de a răsplăti sau pedepsi - este puterea de a controla comportamentul cuiva care crede că puteți acționa într-un mod pozitiv sau negativ, asupra a ceva care este important pentru el.
- Puterea identificării - este puterea pe care o aveți asupra cuiva care se identifică cu dvs. Identificarea poate fi generată de credibilitatea și onestitatea dvs., de carisma dvs., de dorința pe care o manifestați în a-l înțelege pe adversar. Ceea ce vreți dvs. va deveni și dorința celui care se identifică cu dvs.
- Puterea precedentului - izvorăște din tendința normală a oamenilor de a face lucrurile așa cum au fost făcute și înainte (evitarea efortului de schimbare). Cel mai ușor puteți folosi această putere făcând referiri la situații similare cu cea în discuție și în care s-a procedat într-un anumit mod.
- Puterea perseverenței - este puterea pe care o are acela care insistă, este tenace și consecvent. Cohen compară rolul puterii perseverenței cu rolul

pe care îl are adaosul de carbon în creşterea performanţelor fierului când este transformat în oţel.

- Puterea abilităţii de a convinge - este puterea pe care o aveţi dacă: sunteţi corect înţeles (folosiţi analogii, cuvinte, imagini cunoscute şi apropiate interlocutorului); dacă dovezile şi argumentaţia dvs. este foarte bună şi în afara oricărui dubiu; dacă transmiteţi ideea că ceea ce oferiţi satisface nevoile şi dorinţele interlocutorului.
- Puterea atitudinii - ţine de puterea pe care o aveţi atunci când abordaţi negocierea ca pe un simplu joc, nu ca pe un eveniment de care depinde viaţa dvs. Această atitudine vă va permite să vă reduceţi nivelul de distres şi să vă folosiţi integral energia pentru desfăşurarea negocierii în avantajul dvs. Îl va pune şi pe adversar în încurcătură, deoarece nu va avea nici o putere asupra dvs.

11.2.4. Timpul

Factorul de limitare în timp poate fi folosit pentru a exercita presiune asupra adversarului. Se vorbeşte chiar despre o "putere" a timpului în procesul negocierii: cel care este constrâns să se grăbească trebuie să accepte o ofertă mai proastă. Nu vă daţi de gol, chiar dacă vă aflaţi sub presiunea timpului; manifestaţi răbdare, nu vă divulgaţi constrângerile temporale. Adeseori este folosită apropierea de ora mesei, a unei şedinţe, a unui eveniment important, a orei de plecare a avionului, pentru a forţa acceptarea unei soluţii.

În negocierea poziţiilor, toate acţiunile importante, concesiile, compromisurile intervin în apropierea termenului "limită", când nivelul de stres al celui care are termenul limită cel mai acut creşte. Indiferent de termenul limită pe care îl aveţi, nu uitaţi că şi cealaltă parte ar putea avea un termen limită, chiar dacă etalează nonşalanţă şi relaxare.

De asemenea, consideraţi şi posibilitatea ca termenul limită pe care credeţi că îl aveţi să fie de fapt mai flexibil decât vă imaginaţi, negociabil şi el. Prin urmare, nu vă străduiţi să respectaţi orbeşte un anume termen limită, ci evaluaţi mai întâi avantajele şi dezavantajele respectării lui, întrebaţi-vă care ar putea fi consecinţele depăşirii acestuia. Răbdarea poate fi o calitate de bază în negociere. Evitaţi pe cât posibil să dezvăluiţi părţii adverse termenul limită real pe care îl aveţi.

Este de asemenea important să cunoaşteţi când este momentul potrivit pentru a face "oferta" sau "contraoferta". Există unele situaţii care favorizează acest moment. Aşa este, de exemplu, imediat după vreun succes înregistrat de adversar (satisfacţia succesului îl poate face mai puţin vigilent şi mai dispus să accepte o propunere).

11.2.5. Stiluri de negociere a pozițiilor

Negocierea pozițiilor se poate face în mai multe moduri (stiluri), fiind folosit un anumit mod sau altul în funcție de avantajele pe care le conferă fiecare stil într-o anumită situație.

Se disting două clase largi de stiluri în negocierea pozițiilor: blânde și dure. Negocierea în stil "blând" accentuează importanța relațiilor interumane, a construirii și păstrării lor. Dacă folosiți acest stil s-ar putea să fiți vulnerabili în fața unui negociator care aplică un stil mai dur (își urmărește obiectivul, fără să îi pese de stricarea relației cu dvs.) și puteți risca obținerea unui acord mai puțin avantajos. În Anexa 11A am redat câteva trăsături de bază ale celor două clase de stiluri, așa cum sunt ele sumarizate de R.Fischer și W.Ury la p.13.

În funcție de trăsăturile particulare ale celor care negociază și ale problemei de negociat, puteți adopta o varietate largă de stiluri situate între aceste două extreme.

- Stilul "FLASH" - care constă în impresionarea rapidă a adversarului prin comportament plăcut, zâmbete, șarm, menite să mascheaze de fapt procesul de negociere. Negociatorul care adoptă acest stil întrerupe frecvent discuțiile cu glume, folosește sarcasmul într-o manieră încântătoare, vă face complimente.
  Pentru a nu pierde poziția în fața unui astfel de stil trebuie să adoptați o atitudine de seriozitate, să nu reacționați la extravaganța, glumele sau șarmul adversarului; să mențineți discuția la subiect. Rămâneți pozitiv și plin de încredere de sine, chiar dacă adversarul vrea să vă copleșească cu propria lui autoîncredere.
- Stilul DICTATORIAL - în care negociatorul încearcă să vă domine prin intimidare și control și prin încrederea de sine care rezultă din faptul că este foarte bine organizat, pregătit, calm, total rațional, profesionist. La aceasta el poate adăuga o strategie de control al schimbului de informație: pune multe întrebări și răspunde în mod relevant la foarte puține.
  Opuneți acestor negociatori o atitudine similară. Nu vă lasați cu nici un preț subordonat, deoarece în acest caz ați pierdut poziția care va fi foarte greu sau imposibil de recucerit.
- Stilul PĂRINTESC - în care negociatorul creează o atmosferă confortabilă, de înțelegere părintească față de dvs., încearcă să vă convingă că soluția propusă este spre avantajul dvs. Vă oferă compasiunea și sprijinul său, obligându-vă astfel moral. Este un stil extrem de manipulativ. Ce puteți face? Rezistați implicării emoționale spre care vrea să vă împingă interlocutorul, căutând să înțelegeți ce se află în spatele acestei fațade înduioșătoare. Nu vă pierdeți din vedere interesele.

11.2.6. Câteva tehnici și tactici de negociere a pozițiilor

Să stabilim de la bun început care este diferența între strategie, tactică și tehnică în comunicare.

Strategia este un ansamblu de decizii care urmează să fie luate în vederea îndeplinirii obiectivelor urmărite și care ține seama de un număr mare de factori interni și externi cu un înalt grad de complexitate și variabilitate (variabile strategice).

Tactica se referă la mijloacele și formele de acțiune ce urmează să fie folosite în vederea realizării obiectivelor urmărite.

Tehnica este totalitatea procedeelor ce urmează să fie folosite în desfășurarea discuțiilor dintre interlocutori cu scopul de a se ajunge la încheierea unei înțelegeri.

Chiar dacă dvs. înclinați să adoptați negocierea principială, este util să fiți în măsură să identificați și tehnicile și tacticile, mai mult sau mai puțin oneste, care se folosesc frecvent în negocierile de poziții. O dată recunoscute, puterea lor emoțională asupra dvs. scade și puteți acționa astfel încât să le contracarați.

D. Voiculescu, în lucrarea "Negocierea - formă de comunicare în relațiile interumane" [Editura științifică, București, 1991, p.85-94 și 121-129], descrie câteva dintre acestea:

SURPRIZA - constă în introducerea neașteptată a unui obiectiv sau concesie cu scopul de a surprinde pe adversar și de a-i putea smulge acordul în acel moment de surpriză și confuzie.

CACEALMAUA (bluful) - se referă la crearea de iluzie în legătură cu o situație, pentru derutare sau intimidare.

DIVERSIUNEA - constă în prezentarea ca obiectiv principal al negocierii a ceva care nu se speră să se obțină și apoi aceptarea a ceva mai puțin (care constituia de fapt obiectivul real). Pretențiile inițiale exagerate (pentru a rămâne loc suficient pentru concesii) sau pretențiile în creștere ("da, sunt de acord, dar ar mai fi o mică dorință..." care poate de fapt să fie o concesie mai mare decât ceea ce ați făcut până atunci) sunt tactici des folosite.

Tactica "PAȘILOR MĂRUNȚI" - urmărește obținerea de succese mici consecutive, ceea ce este mai ușor de realizat în negocieri decât obținerea unui succes mare dintr-o dată; rezultatul cumulat este de fapt același.

"FAPTUL ÎMPLINIT" - constă în acționarea pe baza presupunerii că o anumită ofertă este deja acceptată; când cel care trebuia să fie de acord își dă seama că s-a acționat pe baza unui acord pe care de fapt el nu l-a dat, poate fi dificil să se mai schimbe ceva.

Tactica "DA SAU NU" - se referă la amenințarea că, dacă adversarul nu acceptă propunerea făcută, nu veți continua negocierea.

Folosirea "ECRANULUI" - constă în folosirea unei a treia persoane (reală sau nu) care, chipurile, are putere de decizie, aceasta după ce negocierea s-a desfășurat în mare parte. Tactica se folosește pentru a câștiga timp, a obține informații și a exercita presiune asupra adversarului (nu acceptați această tactică, solicitați să discutați de la bun început direct cu cel care are putere de decizie).

Tactica de BLOCARE - adversarul întreprinde o acțiune sau face o afirmație față de care, aparent, nu mai poate da înapoi (exemplu: o afirmație față de martori sau în presă, un angajament sau o promisiune făcută altora).

11.2.7. Tactica războiului psihologic

Este o tactică emoțională și se referă la actul premeditat, menit să provoace o anumită reacție emoțională, în scopul obținerii unui avantaj asupra adversarului; este un act de comunicare de manipulare. Limbajul neverbal și paralimbajul care redau suferința, mânia, amenințarea, suspinul, plânsul sunt caracteristice.

Iată în continuare câteva elemente care pot fi folosite în cadrul acestei tactici:

- TĂCEREA (retragerea): fie ca "expresie" a faptului că interlocutorul are vreo vină sau a făcut ceva necorespunzător (deci ar trebui să se simtă vinovat și să-și reconsidere poziția), fie ca mijloc de extragere de informații (tăcând, îl faceți pe interlocutor să vorbească, deci să vă spună, din stânjeneală, și ceea ce nu intenționa inițial);
- Inducerea sentimentului de VINOVĂȚIE: se folosește cu efect maxim în cazul în care există relații apropiate între interlocutori (mesajul este: "față de suferințele și necazurile mele, problema ta este minoră, deci este cazul să cedezi în favoarea mea");
- GREVA FOAMEI: este un fel special de inducere a sentimentului de vinovăție, care se folosește de sentimentul de compasiune (gestul exprimă disperare, ultim mijloc, deoarece el determină autodistrugerea);
- RÂSUL: nu discutați nimic serios, râzând la orice spune interlocutorul (nu va ști cum să vă ia, îl puneți în inferioritate, câștigați timp); râdeți batjocoritor pentru a-l dezarma, indiferent de propunerea pe care o face (va fi derutat, nevoit să-și reconsidere planul inițial);
- PLÂNSUL: este extrem de dezarmant, deoarece ne face să ne simțim vinovați (demonstrează "slăbiciunea" în fața adversarului, acesta simțindu-se obligat să nu "lovească" într-un adversar mai slab);
- FURIA: explozia de cuvinte rostite pe un ton amenințător, care îl ia pe adversar prin surprindere și îl face să dea înapoi;
- PĂRĂSIREA încăperii: are efect deosebit, mai ales dacă ia prin surprindere (retragerea precipitată din procesul de negociere stânjenește pe cel care rămâne, deoarece ridică probleme suplimentare legate fie de cauza incidentului, fie de viitorul negocierii);

- AMENINȚAREA VOALATĂ: sporește anxietatea interlocutorului deoarece face apel la imaginația acestuia în legătură cu ceea ce "s-ar putea întâmpla dacă..." (aplicată cu măiestrie, această tactică are un efect mult mai puternic decât dacă i-ați comunica direct interlocutorului "ce se poate întâmpla dacă..."); folosirea ambiguităților, generalităților, privirilor cu un anumit "înțeles" sunt câteva mijloace de care se mai poate face uz;
- PERSONALIZAREA: solicitarea a ceva ca pe o favoare personală, pasând răspunderea interlocutorului pentru a decide dacă să vă "facă ceva rău" cu bună știință sau să cedeze ("v-aș fi recunoscător dacă ați face aceasta pentru mine", "totul este la latitudinea dvs."). În momentul în care reprezentați pentru interlocutor "un om în necaz" și nu doar un număr pe o fișă sau ocupantul unui post, apelați la emoțiile lui și aici se află partea vulnerabilă a oamenilor;
- INVESTIȚIA DE TIMP: dacă negocierea are loc pe o durată mare de timp, interlocutorul ar putea dori să fie de acord cu dvs. numai să scape de perspectiva unei noi discuții.

Războiul psihologic are ca scop punerea adversarului într-o situație neplăcută și generarea în subconștientul acestuia a dorinței de a termina negocierea cât mai repede posibil și cu orice preț. Se poate baza, în afară de cele discutate mai sus, pe atacurile la persoană, pe construirea unor situații stresante și pe "jocul de-a cel bun și cel rău".

- ATACUL LA PERSOANĂ este extrem de manipulativ și cu consecințe potențial dezastruoase, deoarece se bazează pe generarea de confuzie și slăbirea puterii de autocontrol. Comentariile la adresa modului în care sunteți îmbrăcat, refuzul de a vă asculta sau de a vă susține privirea, manifestarea atitudinii de dispreț pot să aibă un efect negativ asupra capacității dvs. de a judeca rațional.
- SITUAȚII STRESANTE pot fi create, de exemplu, prin: așezarea adversarului prea aproape sau prea departe, prea jos, cu fața la soare, temperatura prea mare sau prea mică în încăpere, zgomotul prea mare.
- "JOCUL DE-A CEL BUN ȘI CEL RĂU" se bazează pe prezența a doi negociatori în echipă, unul care joacă rolul "celui bun" și celălalt care joacă rolul "celui rău". Cel rău va avea pretenții exagerate, va juca dur, se va face cât de nesuferit posibil. "Cel bun" se va certa aparent cu acesta, luându-vă apărarea și oferindu-vă condiții cu ceva mai avantajoase (dar tot dezavatajoase pentru dvs.). Situația apărând ca o concesie făcută "de dragul dvs.", s-ar putea să vă înduplece să acceptați, numai ca să scăpați de "cel rău".

Conștient sau inconștient, recurgem adeseori la acest fel de manevre emoționale pentru că am învățat, de-a lungul vieții, că "funcționează". Pe de altă parte, ele au un efect mare asupra noastră și găsim chiar justificări când ne simțim manipulați astfel ("săracul, nu știe ce face", "așa este felul lui, nu se poate abține"). Dar manipularea nu

stă înscrisă în codul genetic, ea este o metodă prin care unii oameni negociază și obțin ceea ce doresc. Le-am prezentat aici nu pentru a fi folosite sau tolerate, ci pentru a fi înțelese și recunoscute.

11.3. Caracteristicile negocierii principiale

Din cele arătate mai sus în legătură cu metoda de negociere competitivă rezultă că aceasta, în majoritatea cazurilor, nu poate să satisfacă criteriile A, B, C ale unei negocieri bune: adeseori rezultatul negocierii nu este echitabil, aceasta cauzând frustrarea, tensionarea relațiilor, scăderea productivității; timpul necesar "cuceririi" poziției adverse poate fi lung, iar cheltuielile umane și materiale implicate, mari; chiar dacă rezultatul negocierii este echitabil, datorită procesului prin care s-a ajuns la acesta, una dintre părți se poate simți neîndreptățită, ceea ce din nou conduce la stricarea relațiilor și la crearea unui climat neproductiv.

După cum am mai spus, Roger Fischer și William Ury, în cartea "How to Negotiate to Agreement without Giving in. Getting to Yes" (o versiune a acestei cărți a apărut în traducere la Editura Dacia în 1995, sub numele de "Succesul în negocieri", având ca autor și pe B.Patton), propun un alt fel de negociere ca alternativă a negocierii pozițiilor - negocierea pe bază de principii, de criterii obiective (negociere care se face prin colaborare), negocierea numită și principială sau creativă.

Materialul cărții menționate a rezultat în urma seminariilor de lucru din 1980 și 1981 de la Harvard Law School (Cambridge, Massachusetts, SUA) asupra negocierii, în cadrul Harvard Negociation Project, care au avut ca temă probleme de negociere și diseminarea de metode îmbunătățite de rezolvare de conflicte și de mediere.

Negocierea principială este calea optimă de negociere a managerului, deoarece acesta nu își poate permite să deterioreze climatul de comunicare și atmosfera de cooperare, bunele relații cu subordonații sau colegii, să rateze implementarea unei decizii sau să lase conflictele grave să evolueze în crize.

11.3.1. Concepte de bază

Vom analiza în continuare cele patru concepte de bază ale negocierii principiale, concepte care se referă la:

- OAMENI - adică la nevoia de a separa ceea ce ține de oamenii implicați în discuție, de conținutul problemei care de fapt se negociază;
- INTERESE - adică la nevoia de concentrare asupra intereselor cu care intră în procesul de negociere fiecare dintre negociatori, nu asupra unor poziții reprezentate de aceștia;
- OPȚIUNI - adică la obligativitatea ca, înainte de a ajunge la vreo decizie, să se genereze un număr cât de mare posibil de variante ale

soluției, acțiune care creează posibilitatea manifestării de opțiuni multiple de amblele părți;

– CRITERII - adică la modul de evaluare și selectare a soluției optime, dintre variantele multiple generate, pe baza unor criterii sau standarde obiective stabilite anterior, de comun acord, de către cele două părți.

Aceste patru concepte trebuie implementate din momentul în care începeți să vă gândiți la negociere, până în momentul în care este atinsă o înțelegere sau se ia decizia întreruperii negocierii.

Primul concept încearcă să țină cont de faptul că oamenii au emoții, sentimente, atitudini (deci percepții) diferite, toate acestea putând constitui bariere în comunicare. De aceea, înainte de a trece la substanța negocierii, la problema de negociat, luați în considerare problemele oamenilor care negociază. Generați un climat de comunicare în care celălalt negociator să se "vadă" ca lucrând cot la cot cu dvs. în "atacarea" problemei de negociat, nu ca luptând unul împotriva celuilalt, de părți diferite ale "baricadei".

Al doilea concept vine în întâmpinarea dezavantajelor implicate de situarea negociatorilor pe anumite poziții, când de fapt scopul negocierii este satisfacerea unor nevoi și interese și nu apărarea unor poziții. Adeseori pozițiile adoptate maschează ceea ce de fapt negociatorii doresc. Simplul compromis între poziții nu va produce acel acord care să asigure satisfacerea nevoilor care au condus la adoptarea acelor poziții (nevoia de siguranță, de putere, de apartenență, de recunoaștere a valorii și importanței etc.).

Al treilea concept vine în întâmpinarea dificultății de a stabili o soluție optimă a negocierii în condițiile de presiune a timpului, de frustrare, de emoții și stres, caracteristice procesului. Prezența interlocutorilor cu interese diferite tinde să polarizeze modul de a gândi, simți și acționa, să reducă creativitatea și vederea de perspectivă asupra problemelor de negociat. De aceea, metoda negocierii principiale recomandă desfășurarea unei activități de identificare a mai multor variante de soluții la problema în discuție, de opțiuni care să asigure avantaje reciproce. Această activitate trebuie să aibă loc atât premergător începerii negocierii (ca "temă de casă" a fiecărui negociator), cât și în timpul ei.

Cel de al patrulea concept al negocierii principiale sugerează diminuarea subiectivismului uman (absolut normal, dar dăunător pentru procesul de negociere) prin stabilirea, încă de la început, a unor criterii obiective (principii) acceptate de ambele părți ca fiind valabile în baza unor standarde, legi științifice, principii de onestitate, de morală etc. De exemplu, se poate apela la criterii obiective ca: valoarea de piață, părerea unui expert consultant, standarde profesionale, costuri, eficiență, tradiții, standarde morale, reciprocitate și tratament egal. Prin discutarea în cadrul negocierii a acestor criterii, mai degrabă decât a ceea ce părțile sunt dispuse (sau nu) să accepte,

nici una din părți nu este silită să cedeze în fața celeilalte, ci, împreună, pot să delibereze asupra unor principii obiective.

În Anexa 11 se sumarizează, alături de caracteristicile stilurilor "blând" și "dur" de negociere a pozițiilor, și echivalentul lor în negocierea principială.

11.3.2. Asigurarea contextului negocierii principiale

Asigurarea climatului care să permită negocierea principială este posibilă numai prin conformarea întregului proces de negociere, de la faza de analiză și planificare și până la cea de desfășurare a tratativelor și ajungere la acord, cu cele patru concepte de bază referitoare la oameni, interese, opțiuni și criterii.

Astfel, în etapa de analiză strategică, având la bază cele patru concepte, încercați să diagnosticați situația, să strângeți informații, să le organizați, să le interpretați prin prisma celor patru concepte de bază. Reflectați asupra barierelor în comunicare, în particular asupra percepțiilor, emoțiilor, ideilor preconcepute, atitudinilor ostile. Încercați să identificați interesele, nevoile, dorințele, atât ale dvs., cât și ale interlocutorului. Gândiți-vă încă din această etapă la opțiuni și alternative și identificați criterii obiective pentru evaluarea acestora.

Atunci când planificați modul de desfășurare a negocierii, având ca punct de pornire aceleași patru concepte, decideți asupra procedurilor ca, de exemplu: cum să abordați problemele umane pe care le-ați identificat că există; cum credeți că ar putea fi soluționate; care sunt interesele dvs. majore; ce obiective realiste vă propuneți. Stabiliți o ierarhie a propriilor interese și a obiectivelor realiste. Generați în această etapă opțiuni și criterii suplimentare care să vă ajute în identificarea soluției optime.

Discuțiile din timpul negocierii trebuie să se bazeze și ele pe cele patru concepte. Diferențele în percepții, sentimentele de frustrare și mânie, dificultățile în comunicare trebuie recunoscute și abordate. Părțile trebuie să se străduiască să-și înțeleagă reciproc interesele. Numai în acest mod vor putea să genereze împreună soluții care să fie mutual avantajoase și să găsească criteriile obiective în vederea alegerii soluției optime și a rezolvării intereselor (nevoilor) care par să fie opuse.

În consecință, contrastând cu negocierea pozițiilor, negocierea principială poate să asigure:

- concentrarea asupra intereselor de bază, opțiunilor mutual satisfăcătoare și criteriilor obiective, generând astfel acorduri, soluții, decizii înțelepte;
- atingerea treptată a consensului asupra unei decizii comune, în mod eficient, fără a implica costurile umane și materiale ale stabilirii, apărării sau părăsirii unei anumite poziții;
- discuția directă, empatică, cu celălalt negociator, ca egal în procesul de negociere, prin separarea oamenilor de probleme, făcând astfel posibilă atingerea unui acord amical.

Asigurând condițiile de mai sus, procesul de negociere poate avea loc pe bază de criterii obiective, într-un efort de colaborare care să conducă la un acord înțelept, să consume pe parcursul procesului de negociere, înainte și după ce acesta s-a încheiat, un minim de resurse și să asigure păstrarea (îmbunătățirea) relației de comunicare.

11.3.3. Metodica de desfășurare

Desfășurarea procesului negocierii principiale trebuie să urmărească îndeaproape cele patru concepte de bază (C1 - C4). Să vedem, în mod concret, ce înseamnă aceasta.

C1. SEPARAREA PROBLEMATICII UMANE DE CEA LEGATĂ DE CONȚINUTUL NEGOCIERII

Negociind, managerul are de-a face în primul rând cu oameni care au interese, sistem de valori, puncte de vedere, crezuri și percepții diferite și abia apoi cu angajați. Același lucru este valabil și pentru manager. Oamenii pot deveni defensivi, temători, deprimați, ostili, frustrați sau se pot simți jigniți. După cum am amintit de multe ori, ei vor tinde să-și apere imaginea de sine și sunt afectați de părerea pe care o are interlocutorul despre acest sine; au un cadru de referință individual pentru ceea ce se întâmplă în jurul lor și, adeseori, confundă percepțiile cu realitatea. Ei pot să dea un înțeles mesajelor recepționate, care să fie complet diferit de cel intenționat de emitent.

Păstrarea imaginii de sine în cadrul negocierii este un element uman a cărui importanță nu trebuie să o subestimați. El reflectă nevoia individului de a armoniza poziția pe care o adoptă cu principiile sale, cu afirmațiile și faptele sale din trecut. Negociatorul poate deveni inflexibil, blocat pe o anumită idee, chiar absurdă, numai pentru a nu lăsa impresia că cedează, că dă înapoi.

Orice negociator este interesat atât în conținutul problemei care se negociază, cât și în relația cu partenerul, iar tendința generală este de a amesteca problemele legate de conținut cu cele legate de relație. Tindem să tratăm oamenii și problema negociată ca fiind același lucru și tragem concluzii despre oameni din comentariile despre problemă (și invers). De exemplu, o afirmație de genul "productivitatea secției a fost mai mică anul trecut" poate fi percepută ca o simplă constatare, dar și ca o referire sau atac la persoana șefului care a condus-o.

Negocierea pozițiilor pune problema relației și a substanței negocierii în conflict, negociindu-se și ele. Dacă țineți să obțineți cât mai mult de la adversar și nu vă interesează ce părere își va face acesta despre dvs. sau dacă veți mai putea negocia vreodată cu el, nu veți face nici o concesie; dacă veți face concesii privind substanța negocierii, nu este sigur că veți câștiga în planul relației.

A avea de-a face cu conținutul problemei și a menține relații bune cu partenerul nu sunt în mod necesar două cerințe conflictuale, dacă părțile sunt decise și pregătite

psihic să trateze aceste aspecte separat și pe baza unor principii și valori legitime. Separați deci relația cu negociatorul de substanța negocierii și ocupați-vă separat de problema umană.

Problemele umane relevante pentru procesul negocierii rezultă în mare parte din diferențele perceptuale și din reacțiile emoționale. Toate acestea se oglindesc în procesul de comunicare.

PERCEPȚIILE

Conflictul se află nu atât în realitatea obiectivă, cât mai ales în capul oamenilor, în modul lor de a gândi, în propriile paradigme. Adeseori în procesele de negociere conflictul este generat de modul în care aceeași realitate obiectivă este privită, percepută, de fiecare dintre părți ("cum vezi lumea depinde de unde stai când o privești!"). Fiecare dintre părți vede adesea doar latura pozitivă a cazului ei și cea negativă a cazului interlocutorului.

Dacă doriți să fiți în măsură să influențați pe partener este necesar ca, în primul rând, să-i înțelegeți partea forte a punctelor sale de vedere și forța emoțiilor cu care acesta crede în ele. Pentru aceasta nu este suficient însă să-l "analizați", ci trebuie să știți "cum este să fiți el", să vă puneți în locul lui, adică să empatizați cu el (§ 1.4.). Trebuie să vă abțineți de la orice evaluare critică: interlocutorul poate crede că are dreptate cu aceeași certitudine cu care dvs. credeți că dvs. aveți dreptate.

A înțelege punctul de vedere al interlocutorului nu înseamnă să fiți de acord cu el. Este adevărat că, ascultând empatic, vă expuneți riscului de a-i da dreptate celuilalt, deoarece vă revizuiți părerile, dar aceasta constituie un câștig pentru toată lumea: reduceți domeniul de conflict și, în plus, veți ști mai bine cum să vă promovați interesele.

Să luăm ca exemplu diferența dintre percepția managerului și a angajatului la o negociere de salariu.

Percepția angajatului	**Percepția directorului**
- Salariul nu mi-a crescut de mult.	- Salariul este mare, abia îl putem acoperi.
- Știu angajați care pentru aceeași muncă primesc salariu mai mare.	- Știu angajați care pentru aceeași muncă au salariu mai mic.
- Productivitatea mea este foarte bună.	- Calitatea produselor executate de el este slabă.
- Sunt întotdeauna la dispoziția șefului meu ierarhic.	- Șeful lui se plânge că este un lingușitor.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nu deduceți intențiile adversarului din temerile dvs. Oamenii tind adeseori să presupună că temerile lor se vor adeveri prin acțiunile adversarului. O interpretare care conduce la suspiciune poate fi urmarea unei percepții greșite. Atmosfera de suspiciune inhibă imaginația și creativitatea în direcția ideilor noi, în direcția înțelegerii reciproce. Nu-l acuzați pe partenerul de discuții pentru problema pe care o aveți dvs., chiar dacă ar fi justificat. Nu va conduce la nici un rezultat. Atacat, interlocutorul se va apăra, va înceta să vă mai asculte, va fi preocupat cu pregătirea răspunsului la "atac".

Când vorbiți despre o problemă, faceți distincție clară între simptomele problemei și persoana cu care vorbiți. Discutați despre felul în care fiecare dintre dvs. vedeți problema. Nu tratați ca fiind neimportante aspecte care vi se par dvs. așa, deoarece ele pot fi importante pentru partener. Abordați problema percepțiilor diferite prin explicitarea, descrierea și discutarea lor cu partenerul.

O altă cale de a asigura corectitudinea percepțiilor este implicarea interlocutorului în procesul de tragere a concluziei (cereți sfatul, manifestați interes în aflarea punctului de vedere al interlocutorului, recunoașteți paternitatea ideilor). Dacă doriți ca interlocutorul să accepte o concluzie negativă pentru el, este vital să-l implicați în procesul care conduce la aceasta.

ATITUDINEA EMOȚIONALĂ

Într-o negociere, de multe ori, emoțiile sunt cele care dictează desfășurarea discuțiilor, nu rațiunea, faptele, datele obiective. Comunicarea nu este "logică", ci "psiho-logică". De aceea este extrem de important să identificați și să înțelegeți sentimentele, atât pe ale dvs., cât și pe ale interlocutorului. Explicitați-le și recunoașteți-le ca legitime, deoarece aceasta tinde să reducă din efectul lor negativ.

Atunci când negociați cu cineva este ușor să vă închipuiți, în mod cu totul greșit, că această persoană este exponentul unei opinii, că nu are sentimente, temeri, dorințe, ambiții, așa cum dvs. aveți. De ce credeți că celălalt este altfel decât dvs.?

Întrebați-vă ce determină apariția emoțiilor, atât la dvs., cât și la interlocutor. Este o reacție afectivă la ceva ce se întâmplă în prezent sau este fără nici o legătură cu aceasta (interlocutorul și-a tamponat mașina înainte de a sosi la întâlnirea cu dvs., are ceva împotriva dvs. sau într-adevăr ați greșit ceva; este implicată vreo problemă legată de familie sau pur și simplu pe interlocutor îl doare stomacul sau a dormit prost?)

Un semn de compasiune, de înțelegere pentru emoțiile interlocutorului, o scuză, recunoașterea unei greșeli pe care ați făcut-o pot însemna foarte mult într-o negociere.

Eliberați-vă de povara emoțiilor neexprimate și facilitați și celeilalte părți să se descarce de aceste emoții. Puteți discuta mai rațional după aceea. Nu reacționați la izbucnirile emoționale brusc și sub prima impresie.

COMUNICAREA

Starea emoțională a negociatorilor și modul diferit în care aceștia percep realitatea au un impact deosebit asupra comunicării sub diferite aspecte ca, de exemplu, cele descrise în continuare:

- Adeseori, mai ales în cadrul ședințelor sau al discuțiilor în grup, negociatorii nu își vorbesc unul altuia în dorința de a se înțelege reciproc, ci fiecare "joacă pentru galeria proprie"; în loc să caute acele căi care să conducă spre un acord, încearcă să convingă auditoriul să le țină partea sau să-și "prindă" adversarul pe picior greșit pentru a demonstra ceva. În acest caz scopul comunicării este diferit de cel care ar trebui să fie.
- Chiar dacă dvs. vă adresați interlocutorului clar, direct și cu bună credință, el s-ar putea ca, din diverse motive, să nu vă asculte, ci doar să vă audă; să nu depună efortul necesar să descifreze corect ceea ce spuneți pentru că este preocupat în acel moment de modul cum să formuleze un nou argument sau să lanseze un nou atac. Mesajul emis de dvs. va diferi de cel recepționat de interlocutor datorită multitudinii de bariere și perturbații care distorsionează comunicarea.
- Atunci când lipsesc deprinderile de comunicare clară, când se face exces de detalii, când mesajul nu este structurat adecvat, când se omit elemente importante sau nu se accentuează suficient ceea ce este important, se poate genera o stare de confuzie generală, cei doi discutând despre lucruri complet diferite.

Ce se poate face în astfel de cazuri? Vă sugerăm să încercați cele de mai jos:

- Ascultați în mod activ, interactiv, suportiv și empatic.
- Asigurați-vă că sunteți înțeles corect, prin comunicare interactivă. Tratați-vă interlocutorul ca pe un coleg cu care trebuie să rezolvați o problemă comună.
- Negociați conflictele critice între patru ochi. Prezența unui martor ar putea perturba procesul de înțelegere (distrage de la adevăratul scop al negocierii). Indiferent de numărul persoanelor implicate într-o negociere, deciziile importante trebuie luate, de obicei, doar de către două persoane. Dacă starea emoțională este puternică, amânați discuțiile.
- Vorbiți despre dvs. (impactul asupra dvs., reacția sau nemulțumirea dvs.), nu despre partener (ce v-a făcut el, vina pe care o poartă). În caz contrar riscați să-l puneți într-o stare defensivă sau chiar agresivă, acesta pierzându-și disponibilitatea de a vă asculta cu atenție și de a vă înțelege.
- Vorbiți cu un anumit scop, nu mai mult și nu mai puțin decât este necesar. O problemă importantă poate fi "îngropată" în zeci de detalii, fraze, emoții. Adeseori explicarea până la epuizare a intențiilor, argumentelor, motivațiilor mai degrabă împiedică înțelegerea decât să o ajute; poate chiar crea confuzie sau o înțelegere greșită.

- Pregătiți din timp o relație de lucru cu interlocutorul pentru a exista o înțelegere reciprocă în momentul negocierii. Cunoașteți-vă partenerul, creați și materializați o relație cu acesta. Este deja clasic exemplul cu inițierea discuției pe o temă de literatură, după care împrumutați de la interlocutor o carte pentru a "materializa" relația. Înapoind prompt cartea și continuând discuția pe teme literare, v-ați făcut, foarte probabil, un prieten.
- Atacați problema și nu persoana. Nu vă judecați partenerul, ci încercați să-l înțelegeți și să-l acceptați așa cum este. Încercați să-l convingeți că amândoi doriți să rezolvați o problemă comună și nu sunteți adversari; că vă aflați de aceeași parte a mesei de negocieri. Problema trebuie rezolvată astfel încât să satisfacă interesele comune. Mulțumirea partenerului condiționează succesul deplin al negocierii.

C2. FOCALIZAȚI-VĂ ASUPRA INTERESELOR, NU A POZIȚIILOR

Pentru a găsi o soluție înțeleaptă (care rezolvă optim interesele fiecăruia, rezolvă conflictul în mod durabil și ține cont și de interesele grupului, comunității), încercați să împăcați interesele, nu pozițiile.

Considerați exemplul banal al conflictului dintre o persoană care dorește să închidă fereastra (din cauza curentului din încăpere) și cealaltă care dorește să fie deschisă (pentru a veni în încăpere aer curat). Conflictul pozițiilor este: fereastra închisă / fereastra deschisă; reconcilierea este imposibilă. Interesele care stau în spatele acestor poziții sunt însă eliminarea curentului / aerul curat; deschiderea altei ferestre care permite intrarea aerului curat, dar care, nefiind pe direcția unei uși ce se deschide mereu, nu determină producerea de curent în încăpere ar putea satisface interesele ambelor părți.

Problema fundamentală a unei negocieri trebuie să fie nu soluționarea conflictului dintre poziții, ci a conflictului dintre interese (nevoi, dorințe, speranțe, îngrijorări, frici etc.). Cu alte cuvinte, interesele definesc problema, deoarece interesele determină comportamentul negociatorilor.

Interesele pot fi identificate prin examinarea pozițiilor și punerea de întrebări în legătură cu ce anume a determinat acea poziție (și nu alta). Puneți-vă în locul interlocutorului și întrebați-vă de ce vrea un anumit lucru. Puteți să-l întrebați direct, dar specificați că doriți să înțelegeți nevoile, speranțele, dorințele, temerile, preocupările lui.

Puteți să identificați interesele interlocutorului întrebându-vă și ce interese ar putea sta în calea acceptării intereselor dvs. (de ce nu vrea să fie geamul deschis)? Ce interese îl împiedică să o facă (curentul este motivul pentru care dorește ca geamul să fie închis?)

Este bine să nu uitați că fiecare negociator poate avea, simultan, mai multe interese, și între ele unele ar putea să nu vină în conflict cu ale dvs., iar altele da. De

asemenea, fiecare interes poate fi satisfăcut de mai multe soluții, dintre care este posibil ca una să fie mutual convenabilă.

Avem tendința să presupunem că dacă pe noi ne preocupă obținerea a ceva, interlocutorul dorește același lucru, când de fapt el poate dori altceva ce pentru noi să nu prezinte interes. Este tipic în acest context exemplul celor două surori care trebuiau să împartă o portocală: una dintre ele era interesată în coaja portocalei (pentru a o folosi la o prăjitură), iar cealaltă era interesată în miezul portocalei (pentru a face suc). Neștiind ce stă în spatele dorinței de a avea portocala și fiind surori, au împărțit cinstit portocala în două, fiecare alegându-se numai cu jumătate din ceea ce își doreau.

Cele mai puternice interese sunt generate de dorința de a ne satisface unele nevoi (§ 2.3). Atunci când încercați să identificați interesele care se află în spatele poziției declarate a interlocutorului, gândiți-vă în ce măsură puteți face apel la satisfacerea nevoii de siguranță, de bunăstare economică, de apartenență, de recunoaștere a valorii (importanței), la nevoia de a exercita control asupra propriei vieți, de a deveni mai bun, mai priceput, de a-și demonstra sieși că poate să facă ceva, la nevoia de cunoaștere și de frumos.

Uneori tindem să credem, în mod foarte greșit, că singurul interes sunt banii și bunurile materiale, că orice conflict se poate rezolva cu ajutorul lor, că interlocutorul va fi satisfăcut dacă obține un salariu mai mare sau un premiu. S-ar putea ca, pe moment, chiar și el să creadă acest lucru, dar în curând, nevoia care l-a "împins" de la spate și nu a fost satisfăcută (de exemplu, dorința de recunoaștere publică a valorii profesionale sau nevoia de a face ceva care să contribuie la dezvoltarea personală) să răbufnească din nou.

Pentru a evita această tendință este util ca, încă din perioada de pregătire a negocierii (când strângeți informația), să întocmiți o listă cu interesele care s-ar putea să îl motiveze pe cel cu care veți negocia. Pe parcursul negocierii continuați și aprofundați această discuție.

Scopul negocierii fiind realizarea intereselor, înțelegerea este adeseori posibilă tocmai pentru că acestea diferă. Dar este foarte important cum reușiți să vă comunicați interesele, dacă reușiți să îl faceți pe interlocutor să vă asculte și să vă înțeleagă. Puteți evita barierele din recepționare dacă le identificați și descrieți în mod specific, concret. Stă în puterea dvs. să-l faceți pe interlocutor să înțeleagă exact cât de importante și îndreptățite vă sunt dorințele, interesele, nevoile. Nu presupuneți că interlocutorul își dă seama.

Recunoașteți interesele partenerului ca parte a problemei, ca preocupare a dvs., în încercarea de rezolvare a problemei. Pornind de la premisa că interesele interlocutorului sunt la fel de importante pentru acesta cum sunt ale dvs. pentru dvs. și invitându-l prin "corectați-mă dacă greșesc" să-și exprime punctul de vedere în legătură

cu interesele dvs., puteți să-l determinați să vă asculte cu atenție. Dacă nu vă corectează, înseamnă că descrierea este acceptată ca fiind legitimă. Faceți să simtă că nu îl atacați personal, ci vă preocupă problema cu care vă confruntați (ar gândi, simți la fel dacă ar fi în situația dvs., ce ar face dacă ar fi în locul dvs.?).

Dacă doriți să fiți ascultat în ceea ce spuneți și argumentația dvs. să fie înțeleasă corect, începeți cu aceasta și doar la sfârșit veniți cu concluzia sau propunerea (structurare indirectă a mesajului), ca rezultat natural al argumentației.

Șansele de rezolvare sunt mai mari dacă: discutați despre scopuri și interese, despre ce doriți să se întâmple în viitor, nu despre cauze, evenimente trecute; dacă semnalați "unde vreți să ajungeți" și nu "de unde veniți". În loc să cereți justificări pentru ceea ce a fost, cine este de vină și cum ar trebui admonestat pentru ce a făcut, discutați despre cauzele obiective ale eșecului, cine și ce trebuie să facă începând din acel moment.

Atacați agresiv problema, nu oamenii. Acordați interlocutorului un sprijin real, direct proporțional cu forța cu care atacați problema. Acționând activ asupra conținutului problemei, creșteți șansele de obținere a soluției optime, iar acordând sprijin interlocutorului, tindeți să îmbunătățiți relația și deci să creșteți șansa atingerii înțelegerii.

C3. CĂUTAȚI SOLUȚII CARE SĂ MAXIMIZEZE CÂȘTIGUL RECIPROC

Extrapolând exemplul celor două surori care trebuiau să împartă o portocală, putem afirma că multe din negocieri sfârșesc cu câte o "jumătate de portocală" pentru fiecare negociator, în loc de "întreaga coajă" pentru un negociator și "tot miezul" pentru celălalt negociator. Una dintre cauze este ideea preconceputâ că nu este posibil de mulțumit ambele părți simultan, că fiecare trebuie să renunțe la câte ceva, că posibilitățile de a alege sunt limitate. Pentru a nu se ajunge la situația în care folosiți o jumătate din miezul portocalei și aruncați coaja acesteia sau invers, este necesar să negociați pornind de la mai multe alternative ale soluției; nu vă limitați la găsirea soluției de mijloc (compromisul).

Există mai multe obstacole care pot inhiba găsirea de opțiuni multiple, de soluții alternative la o anumită problemă, cum sunt cele amintite în continuare:

- Evaluarea prematură (judecarea, criticarea prematură a unor soluții împiedică imaginarea altora care ar putea avea o valoare superioară pentru ambii parteneri); la aceasta se adaugă tendința de concentrare asupra criticării sau atacării punctelor slabe ale noilor idei, printr-un raționament incomplet, o etichetare imediată, un pragmatism exagerat.
- Căutarea unui singur răspuns "cel mai bun" la problemă (scurtcircuitează procesul luării unei decizii mai înțelepte, bazate pe alegerea dintr-un număr mare de posibilități); încheierea prematură a dezbaterilor. Mulți negociatori consideră că este absurd să cauți alternative ale soluției când,

de fapt, scopul negocierii este găsirea "soluției" pornind de la datele problemei.

- Presupunerea existenței unui obiect limitat de negociere (o parte trebuie să piardă ceva pentru ca cealaltă parte să poată câștiga ceva), că negocierea este "un joc cu sumă fixă" (cât pierd eu, atât câștigi tu); fiecare dintre negociatori are în vedere doar două posibilități, ori câștigă unul ori celălalt.
- Presupunerea că rezolvarea problemei interlocutorului este strict grija acestuia (atitudinea "eu am destule probleme de rezolvat, nu trebuie să am grijă și de ale tale"), fiecare dintre părți având în vedere numai propriile ei interese imediate. Se pierde din vedere faptul că, pentru ca un negociator să ajungă la o înțelegere care să-i satisfacă propriile interese, el trebuie să se gândească la o soluție care să împace și interesele celuilalt negociator; în caz contrar acesta va fi nemulțumit și relația se va deteriora.

Pentru a evita obstacolele care pot sta în calea abilității de generare de soluții multiple, vă recomandăm cele ce urmează.

- Separați net procesul de găsire a soluțiilor multiple de cel al evaluării acestora și al identificării soluției optime.
- Lărgiți opțiunile puse în discuție, deoarece în acest mod vă creșteți șansa de a găsi soluția cea mai bună. În această fază a negocierii generați doar "spațiul" în care apoi veți negocia.

Pentru a inventa opțiuni multiple aveți la dispoziție patru direcții de gândire pe care este bine să le urmăriți în succesiunea de mai jos.

- Primul pas: analizați problema particulară (situația în discuție) și definiți-o (în ce constă problema, care sunt simptomele curente, care sunt faptele care deranjează etc.).
- Al doilea pas: pornind de la descrierea obținută, diagnosticați situația în termeni generali. Pentru aceasta, grupați simptomele pe categorii și încercați să identificați cauzele. Observați ce lipsește, ce obstacole împiedică rezolvarea problemei.
- Al treilea pas: discutați în termeni generali asupra a ceea ce ar trebui probabil să faceți, având în vedere diagnosticul obținut (ce strategii, acțiuni ar putea soluționa problema).
- Pasul al patrulea: formulați soluții concrete care pot fi aplicate în practică, adică ce trebuie făcut pentru a soluționa problema (cine și ce să întreprindă).

Cele descrise mai sus constituie de fapt tehnica obișnuită de rezolvare a problemelor (Cap.4) și este cunoscută în negociere sub numele de "diagrama cerc de inventare a opțiunilor", deoarece cei patru pași sunt văzuți ca patru sferturi de cerc care trebuie parcurse într-o anumită ordine (p.70 în cartea lui Fischer și Ury).

O altă cale de a genera soluții multiple este prin examinarea problemei din perspectiva experților în diferite profesiuni sau discipline: gândiți-vă cum ar vedea ei problema din unghiul lor specific de vedere. De exemplu, dacă negociați un contract, situându-vă pe rând în postura unui contabil, a unui inginer, a unui manager și a unui jurist, întrebați-vă cum ar pune ei problema.

Dacă problema care necesită negociere este complexă, fracționați-o în subprobleme. Analizați care sunt punctele asupra cărora puteți stabili un acord parțial. Puteți de asemenea să propuneți lărgirea temei negocierii, incluzând în discuție și alte interese în a căror armonizare sunteți interesați reciproc. De exemplu, în discuția unui contract care are ca scop construirea unei clădiri și în care nu puteți cădea de acord asupra costului, propuneți interlocutorului să vină și cu alte propuneri de lucrări suplimentare (prețul rămâne cel solicitat, dar se mai face și un garaj).

Căutați avantaje reciproce deoarece, aproape întotdeauna, acestea există fie în spectrul relației, fie în cel al intereselor. Aproape în toate cazurile satisfacția dvs. depinde de satisfacția celeilalte părți. Dacă un client se simte înșelat sau un subordonat se simte manipulat în urma unei negocieri (de preț, respectiv de salariu) relațiile se vor strica.

Nu uitați, în legătură cu interesele comune, care pot constitui o bază puternică de negociere, că ele:

- pot exista în stare latentă în orice negociere, trebuie doar descoperite și aduse la viață;
- constituie un bun de care puteți profita numai dacă interesele sunt definite clar și concret și sunt formulate ca niște scopuri comune care privesc și perspectiva;
- o dată aduse pe tapet, pot îmbunătăți mult atmosfera în care au loc discuțiile.

Diferențele individuale de interese, de valoare acordată timpului, viitorului, banilor, bunurilor, imaginii, de atitudini față de risc, de convingeri etc. pot face ca ceea ce este important pentru dvs. să fie neimportant pentru interlocutor și în aceasta constă larga disponibilitate a negocierii creative pe bază de principii.

O modalitate prin care interesele pot fi puse de acord este să propuneți mai multe soluții, toate fiind la fel de convenabile pentru dvs., apoi să întrebați interlocutorul pe care dintre ele o preferă (nu pe care ar accepta-o). Concentrați-vă asupra acestei soluții și prelucrați-o, apoi sugerați câteva variante ale ei, întrebându-l din nou pe care o preferă. În felul acesta, fără ca cineva să ia vreo decizie definitivă, puteți îmbunătăți o soluție treptat, până când epuizați toate posibilitățile de câștig comun.

Identificați căi prin care să facilitați luarea deciziei de către partener. Câteva modalități de a realiza acest deziderat sunt:

- căutați decizii sau afirmații făcute anterior în situații similare de către interlocutor și bazați-vă pe ele;

- formulați o propunere astfel încât să fie justificată tocmai de afirmații și de puncte de vedere ale interlocutorului;
- cerințele dvs. trebuie să fie descrise astfel încât să fie obiective, legitime, echitabile, legale, îndreptățite.

Nu uitați că, în general, ofertele sunt mai eficace decât amenințările. În acest sens, gândiți-vă cum să-l faceți conștient pe interlocutor de avantajele la care se poate aștepta și cum să le exprimați cât mai atractiv (ce anume i-ar face plăcere: să îi fie recunoscut meritul pentru găsirea formei finale a soluției, să îi mulțumiți pentru colaborare în rezolvarea problemei, să prezinte el soluția șefului?).

Cu alte cuvinte, pentru a-l ajuta pe interlocutor să ajungă la soluția pe care o doriți și dvs. este important să o analizați din punctul lui de vedere și să vă întrebați ce ar avea de câștigat și de pierdut din ea.

C4. STABILIȚI CRITERII OBIECTIVE DE EVALUARE A OPȚIUNILOR

A încerca să rezolvați diferențele pe baza a ceea ce vreți dvs. să fie sau să se întâmple este foarte neproductiv. Trebuie să negociați pe o bază independentă de ceea ce fiecare dintre părți dorește. Pentru aceasta, soluțiile trebuie evaluate și adoptate nu prin presiune de vreun fel, ci ca rezultat al evaluării lor pe baza unor criterii obiective referitoare la caracteristicile problemei în discuție, nu asupra voinței vreunuia dintre negociatori.

În funcție de natura problemei pe care o negociați, criteriile obiective pot fi de naturi multiple: prețul pieței, judecata științifică, eficiența, normele profesionale, hotărârea judecătorească, normele morale, reciprocitatea, imparțialitatea, tradiția etc.

Dacă este vorba de interese conflictuale, puteți adopta și procedura împărțirii rolurilor de decizie între cei doi parteneri (exemplul unei prăjituri împărțite între 2 copii - unul o taie în două și celălalt își alege bucata lui; nici unul nu se va putea plânge că împărțirea nu a fost făcută corect).

Proceduri folosite frecvent în soluționarea divergențelor sunt: tragerea la sorți (rezultatul poate că nu va fi echitabil, dar șansele de câștig au fost egale) sau folosirea unei terțe persoane pentru consultanță sau decizie.

Dacă ați stabilit singur unele criterii obiective de evaluare în faza premergătoare negocierii, discutați-le și cu cealaltă parte. Înainte de a lua în considerare orice soluție de rezolvare, cădeți de acord asupra principiului sau criteriului care se va folosi în evaluarea soluției. De exemplu, înainte de a începe discuția cu furnizorul în legătură cu cumpărarea unei tehnologii noi, puteți emite principiul care vi se pare corect: "Cu siguranță, în mod justificat, dvs. doriți să obțineți un preț cât mai mare și, la fel de justificat, firma noastră dorește să cumpere tehnologia la un preț cât mai mic. Dar să vedem care ar fi un preț cinstit, în concordanță cu prețul pieței". Discuția privind identificarea de criterii obiective

de evaluare poate porni de la acest principiu asupra căruia interlocutorul va fi de acord. Puteți chiar dvs. să sugerați câteva criterii, dar solicitați și părerea și acordul interlocutorului. Cereți ca și el să propună astfel de criterii pe care le discutați până când cădeți de comun acord asupra valabilității lor. În acel moment aceste criterii au devenit "literă de lege" în evaluare, atât pentru dvs., cât și pentru interlocutor. Ceea ce aveți de făcut de acum încolo este să "cântăriți" soluțiile cu ajutorul acestor criterii.

Dacă interlocutorul vă comunică pur și simplu o cifră de cost, o anumită cerință sau pretenție, întrebați-l care a fost procedura de estimare a costului, cum a ajuns la acea cifră (implicit presupuneți că a pornit de la criterii obiective și doriți să aflați la care din ele a apelat).

Dacă există două criterii care duc la rezultate diferite ale evaluării (de exemplu prețul pieței și valoarea unui obiect perisabil), dar pe care ambele părți le consideră la fel de legitime, acceptarea unui compromis între cele două rezultate este perfect justificată (soluția este independentă de voința negociatorilor).

Fiți deschis în cadrul discuției în legătură cu criteriile obiective cele mai potrivite. Ceea ce pare obiectiv, legitim pentru dvs. poate să nu pară și interlocutorului la fel. Dacă nu puteți cădea de acord, apelați la o terță persoană (credibilă și respectată de ambele părți) pentru a-și exprima părerea în legătură cu obiectivitatea unui criteriu. Disponibilitatea de a accepta o judecată rațională și luarea unei decizii pe baze obiective este ceea ce trebuie să caracterizeze pe negociatorul principial.

Luarea deciziei în legătură cu soluția optimă trebuie să se facă, de comun acord, prin aplicarea principiilor și criteriilor stabilite ca valabile. Dacă se exercită presiune asupra dvs. (tactici de "război psihologic"), invitați pe interlocutor să își expună raționamentul și solicitați apelarea la cadrul de evaluare stabilit anterior. În acest caz aveți puterea legitimității și persuasivitatea rămânerii deschis la motive raționale.

Folosirea unor criterii obiective de evaluare, a unor principii de acțiune nu înseamnă să vă ancorați în poziții generate de acestea. Principiile nu trebuie folosite ca argumente pentru susținerea pozițiilor. Negocierea trebuie să fie o căutare comună, nu o deplasare a diferențelor de ordin practic în unele de ordin principial.

11.3.4. Cazuri dificile

Vom analiza în continuare trei cazuri care pun uneori la încercare competența negociatorului principial. Acestea sunt cazurile în care:

- poziția celuilalt negociator este mai puternică;
- celălalt negociator insistă să-și negocieze poziția;
- celălalt negociator folosește trucuri.

CAZUL NEGOCIATORULUI MAI PUTERNIC

Dacă prin informațiile pe care le deține și prin resursele pe care le are la dispoziție interlocutorul vă este superior, ceea ce vă rămâne de făcut este să:

- vă protejați împotriva acceptării unei înțelegeri care trebuie de fapt respinsă și să încercați să nu ratați o propunere care ar trebui acceptată;
- vă valorificați la maximum șansele de care dispuneți sau care ar putea apărea pe parcurs.

Pentru a vă proteja împotriva acceptării unei înțelegeri inacceptabile pentru dvs., de exemplu, doar din dorința de a încheia o dată negocierea, ați putea să vă stabiliți, înainte de începerea tratativelor, un "prag" minim sub care să nu coborâți în nici un caz. Stabilirea unei limite stricte v-ar putea apăra împotriva acceptării unui acord dezavantajos pentru dvs., dar, în același timp, vă poate face să ratați găsirea unei soluții convenabile prin aceea că vă reduce din creativitate, vă blochează imaginația.

Pentru a evita atât acceptarea unei înțelegeri care ar trebui respinsă, cât și ratarea unei înțelegeri care ar trebui acceptată, nu stabiliți acea limită sub care să nu coborâți. Stabiliți însă un ETALON cu care să comparați orice soluție care este propusă. Pentru stabilirea acestui etalon, gândiți-vă la "ce s-ar întâmpla dacă nu se realizează nici un acord". În definitiv, motivul pentru care negociați este să obțineți un rezultat mai bun decât acela pe care l-ați avea dacă nu ați negocia.

Deci, în loc să eliminați soluțiile care se află sub o limită inferioară stabilită de dvs., comparați-le cu etalonul, protejându-vă astfel de ratarea unei soluții care să vă satisfacă suficient pentru a fi preferabilă inexistenței vreunui acord.

Să vedem acum ce s-ar putea face pentru a vă valorifica la maximum șansele, resursele de care dispuneți, în condițiile în care celălalt negociator este mai puternic decât dvs. Cheia problemei este claritatea, completitudinea și realismul cu care v-ați definit etalonul care să vă asigure că merită să negociați. Faptul că știți cu exactitate ce aveți de făcut în cazul în care interlocutorul nu acceptă nici una dintre soluțiile situate deasupra etalonului vă ajută și să dobândiți mai multă încredere în propriile puteri.

Pentru aceasta ați putea recurge la activitățile de mai jos.

- Întocmiți o listă de acțiuni pe care le-ați putea întreprinde în situația în care nu ajungeți la nici o înțelegere cu interlocutorul (de exemplu, dacă până la sfârșitul anului nu obțineți un post satisfăcător în urma negocierilor cu firma X din Cluj, veți căuta loc de muncă și în Brașov și Sibiu sau începeți o afacere pe cont propriu sau urmați un curs de specializare în domeniul afacerilor internaționale).
- Analizând ce aveți de făcut în cazul în care negocierea eșuează, puteți cădea peste unele idei care ar putea fi transformate în soluții viabile (de exemplu, căutați ce oferte serioase aveți în Brașov și acționați ca și cum doriți să obțineți un post în Brașov; vă interesați ce anume implică

dechiderea unei firme proprii). Aceasta vă ajută să apreciați în mod și mai realist postul care vi se oferă în Cluj.

– Decideți care dintre opțiunile pe care le aveți în situația în care nu ajungeți la o înțelegere pare a fi cea mai bună (de exemplu, găsirea unui loc de muncă în Brașov este soluția optimă deoarece ...).

S-ar putea să doriți să vorbiți și interlocutorului despre opțiunea pe care o aveți pentru cazul în care negocierea eșuează.

Pe de altă parte, v-ar putea folosi să cunoașteți care este alternativa interlocutorului pentru cazul în care nu ajunge la o înțelegere cu dvs. S-ar putea ca aceasta să fie atât de bună pentru el încât tot ceea ce dvs. puteți oferi să se situeze sub acest etalon și invers, opțiunea pe care o aveți dvs. în caz de eșuare să fie mai bună decât ceea ce el v-ar putea oferi, respectându-și etalonul propriu. În acest caz, negocierea este reușită dacă în final, după discuții care nu deteriorează relația, caracterizate prin dorința de colaborare și respect reciproc, ajungeți la concluzia că este spre interesul ambelor părți să se abandoneze ideea încheierii unei înțelegeri.

CAZUL NEGOCIATORULUI CARE INSISTĂ SĂ-ȘI APERE ÎN MOD RIGID POZIȚIA

Se pune acum problema ce puteți face în cazul în care interlocutorul, prin atitudine și comportament de negociere, manifestă clar dorința de a negocia pe bază de poziții, chiar și după ce dvs. ați încercat în repetate rânduri, tot prin atitudine și comportament, să-i îndreptați atenția spre modul principial de a negocia. Ați putea încerca două tehnici de negociere sugerate la p.113-122 în cartea lui Fischer și Ury.

TEHNICA JIU-JITSU - Este numită astfel datorită similitudinii care există între această tehnică din artele marțiale orientale și cea de negociere: se folosește abilitatea de evitare a atacului și de captare a forței acestuia în slujba scopurilor proprii.

Negociind pe bază de poziții, interlocutorul va face trei manevre "de luptă":

– își va afirma în mod inflexibil poziția;
– vă va ataca ideile, sugestiile, propunerile;
– vă va ataca ca persoană.

Ideea de bază este să nu ripostați, deoarece în acest caz sunteți atras într-o negociere care se face după regulile lui. Ceea ce trebuie să faceți este să aplicați cele ce urmează.

– Fără a-i ataca sau accepta poziția (tratați-o ca pe o opțiune posibilă), încercați să descoperiți ce se ascunde în spatele ei, interesele, motivațiile, principiile care au condus la ea. De exemplu, întrebați: "cum ați ajuns la această sumă", "în ce mod soluția propusă rezolvă...", " de ce credeți că este necesar să...", "pe ce model de calcul vă bazați atunci când estimați că...", "ce teorie justifică sistemul de ...". În acest mod le deviați atenția de la apărarea poziției la descrierea ei, la explicarea și evaluarea ei.

- Încercați în continuare să-l antrenați într-un proces de îmbunătățire a soluției propuse, de generare de noi soluții. Pentru aceasta, luați în discuție, în mod ipotetic, eventualele consecințe ale acceptării soluției propuse.
- Nu vă apărați ideile; cereți interlocutorului să-și expună punctul de vedere în legătură cu acestea. În loc să cereți să accepte sau să respingă o idee, întrebați-l ce anume crede că nu este corect, real sau că i-ar leza interesele. Examinați aceste informații pentru a putea înțelege ce anume stă în spatele opiniilor negative și reformulați-vă ideile în lumina celor aflate. Apoi cereți-i din nou părerea.
- O altă modalitate de a folosi într-un mod productiv critica adusă ideilor și soluțiilor dvs. este aceea de a cere interlocutorului să se pună în locul dvs. și să vă spună el ce ar face. În acest fel îl puneți față în față cu problema dvs. și s-ar putea ca chiar el să sugereze o soluție care să vă mulțumească.
- Transformați un atac la adresa dvs. în unul la adresa problemei. În primul rând, lăsați-l pe interlocutor să-și descarce păsul fără a-l întrerupe pentru a vă apăra sau pentru a-l contrazice; prin modul în care îl ascultați arătați-i că îl înțelegeți. Apoi, folosindu-vă de afirmațiile făcute de el la adresa persoanei, translatați discuția în domeniul caracteristicilor problemei (exemplu: "Când spuneți că greva noastră ar demonstra că nu ne pasă de soarta muncitorilor care vor fi astfel penalizați la salariu, înțeleg că vă preocupă bunăstarea acestora. Vă asigur că aceasta este și preocuparea noastră, mai mult, și noi suntem afectați în aceeași măsură de consecințele negative ale unei greve. De aceea vrem și noi ca greva să ia sfârșit cât mai repede. Să vedem ce am putea face împreună pentru problemele ridicate și pentru a evita astfel greva.").
- Folosiți întrebări în loc de afirmații, deoarece afirmațiile declanșează tendința de a evalua și critica, în timp ce întrebările generează răspunsuri, fiind în același timp și invitații la discuție. Întrebările pot conduce gândirea într-o anumită direcție, pot clarifica și explicita, pot informa, pot face pe interlocutor să vă transmită, involuntar, anumite mesaje pe care le ține ascunse. Puneți o întrebare și, înainte de a interveni din nou, așteptați ca interlocutorul să termine ce are de spus.
- În același context vă puteți folosi de tăcere ca de un "instrument de smuls cuvinte". După ce ați pus o întrebare și vi s-a dat un răspuns nesatisfăcător sau incomplet sau dacă vi s-a făcut o propunere inacceptabilă, abțineți-vă câteva secunde de la orice comentariu. Tăcerea îl poate face pe interlocutor să continue să vorbească, să explice, să se justifice, să vină cu sugestii noi.

TEHNICA IMPLICĂRII UNEI TERȚE PERSOANE - Constă în implicarea în procesul de negociere a unei terțe persoane, care are ca scop desăvârșirea unei înțelegeri, nu influențarea conținutului sau a condițiilor negocierii.

Această terță persoană va putea mai ușor să separe problema umană de substanța negocierii, să direcționeze discuția de la apărarea pozițiilor la analizarea intereselor, să sugereze criterii obiective de evaluare a soluțiilor.

Analizând interesele celor doi în dispută, această persoană pregătește un proiect de acord pe care îl supune criticilor acestora. Ținând cont de obiecțiile ridicate de ambele părți, va reformula proiectul de acord și îl va supune din nou criticii celor doi. Va repeta procedeul până când epuizează toate soluțiile pe care le poate imagina și care să fie acceptabile. În acest moment, celor doi negociatori le rămâne de spus doar "da" sau "nu", adică se încheie acordul conform proiectului sau se renunță la încheierea vreunui acord.

CAZUL ÎN CARE CELĂLALT NEGOCIATOR FOLOSEȘTE "TRUCURI"

Ceea ce numim trucuri în negociere sunt de fapt abuzurile psihologice, minciunile, diferitele forme de presiuni, tactici lipsite de etică, ilegale, neplăcute. Ele sunt folosite cu scopul de a-l ajuta pe autorul lor să câștige într-o competiție a voințelor. Le întâlnim adeseori în negocierea pozițiilor (§ 11.2.6-7).

La un astfel de tratament putem să răspundem cu aceeași monedă sau să ne resemnăm în speranța că va fi ultimul truc care ni se aplică și să ne prefacem că nu îl observăm. Nici una dintre aceste soluții nu este bună. Ce puteți totuși face?

În primul rând, încercați să depistați trucul; puneți-l în discuție deschisă. Discutarea lui îi scade din eficiență și, totodată, poate avertiza pe interlocutor că, dacă nu evită folosirea de trucuri, s-ar putea să nu doriți să continuați discuția (exemplu: "Dle M, în timp ce discutăm mă simt ca în fața unui negociator care încearcă să mă manipuleze prin...; probabil că mă înșel..."). Nu vă lansați într-un atac la persoană pentru că veți genera starea defensivă și veți deteriora climatul comunicării; puneți sub semnul întrebării și atacați legitimitatea trucului (exemplu: "Mă deranjează să știu că ...; îmi lasă sentimentul că...; un astfel de procedeu poate conduce la....Credeți că ar trebui să întrerupem discuțiile sau să lămurim alte probleme înainte de a continua?").

Apoi încercați să depistați interesele care îl determină pe interlocutor să folosească trucul (exemplu: "De ce credeți că cineva ar face acest lucru atunci când...") și veniți cu soluții și sugestii avantajoase pentru ambele părți (exemplu: "Ce ați spune dacă am încerca să ..."). Folosiți și principiul reciprocității: "Dacă s-ar încerca cu dvs. așa ceva, cum ați proceda?"

În ultimă instanță puteți renunța la negociere pentru că, posibil, negocierea cu o astfel de persoană nu poate conduce decât la un acord care este inacceptabil pentru

dvs. Dacă interlocutorul este interesat în atingerea unei înțelegeri, va încerca să vă convingă să continuați discuțiile. În acest caz, înseamnă că acceptă propunerea dvs. în legătură cu "regula" jocului.

Ceea ce faceți de fapt este să aplicați metoda negocierii principiale la negocierea "regulilor jocului".

11.4. Specificul unor elemente de comunicare în procesul de negociere

Despre modul de folosire a limbajelor verbale și neverbale, structurarea triadică a mesajelor, directă sau indirectă sau după sistemul întrebări-răspunsuri, despre argumentația persuasivă etc. am vorbit deja în lucrarea "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie". Revenim în continuare asupra elementelor specifice în cazul negocierii ca formă de comunicare managerială

11.4.1. Întrebările

Un rol aparte în comunicarea de negociere îl au întrebările. Ele constituie un element foarte important pentru succesul negocierii, în primul rând, prin acțiunea lor indirectă, aceea de a dirija gândirea. Puteți obliga interlocutorul să se gândească la un anumit lucru prin aceea că îi cereți să vă răspundă la o întrebare în legătură cu acel lucru. De aceea, conținutul întrebării, formularea ei și momentul punerii întrebării sunt decizii strategice.

Momentul punerii întrebărilor trebuie să urmărească evitarea blocării negocierii (de exemplu, prin punerea interlocutorului în situația de a trebui să apere o anumită poziție).

Întrebările pot servi și unor scopuri directe ca, de exemplu:

- deschiderea discuției (exemplu: "ce mai este nou prin ..."; "îl cunosc pe colegul dvs. cu care am colaborat foarte bine la...");
- obținerea de informații (exemplu: "care este diferența între ..."; "ce condiții și constrângeri există în legătură cu...");
- stimularea gândirii (exemplu: "v-ați pus și dvs. întrebarea ..."; "care este părerea dvs. în legătură cu ...");
- conducerea spre o concluzie, finalizare, încheiere (exemplu: "putem să ne întâlnim pentru a continua discuția în legătură cu ... mâine?"; "nu este oare momentul să acționăm deja?");
- Transmiterea de informație în mod mascat (exemplu: "cât este de scump..." poate fi o întrebare care să comunice că nu vă puteți permite extravaganțe financiare).

Dacă doriți un răspuns la o întrebare anume, dar nu puteți întreba direct, puneți un grup de întrebări care să conducă spre ceea ce vreți să aflați. Dacă nu

este nevoie de această dirijare, puneți întrebări deschise care generează un volum mare de informații.

Întrebările pot să fie neutre sau care să determine, voit sau nu, anumite emoții: jenă, intimidare, satisfacție, teamă. Întrebările retorice au ca scop nu un răspuns, ci un anume efect.

O întrebare pusă în mod neadecvat și percepută ca periculoasă poate să "îngusteze" căile de comunicare. Dacă atmosfera de colaborare nu a fost stabilită, întrebările cu adevărat importante trebuie lansate prin întrebări banale, astfel încât să fie redusă la maximum capacitatea de concentrare a interlocutorului, determinând un răspuns mai sincer al acestuia.

Cu excepția cazului în care folosiți vreo tehnică de atac, dați adversarului timp de răspuns, nu întrerupeți și ascultați cu atenție, activ. Ascultând și observând, aflați mult mai multe și puteți de multe ori convinge mai ușor decât vorbind.

Atunci când răspundeți la întrebări, țineți cont de sugestiile de mai jos.

- Nu răspundeți înainte de a înțelege bine întrebarea și, cu orice preț, gândiți-vă înainte de a răspunde (nu răspundeți sub primul impuls).
- Dacă preferați să nu răspundeți, puteți alege, de exemplu, una din următoarele soluții:
  - răspundeți doar parțial;
  - cereți clarificări și reformularea întrebării, chiar dacă de fapt ați înțeles (de obicei, când oamenii reformulează, neintenționat, pot aduce modificări la întrebare);
  - cereți clarificări doar asupra unei părți a întrebării, distrăgând astfel atenția de la partea critică;
  - răspundeți de fapt la o altă întrebare care pare a fi atât de apropiată de cea pusă încât cel care întreabă ar putea fi satisfăcut de răspuns;
  - răspundeți pozitiv la o întrebare negativă, răspundeți imprecis;
  - acționați ca și cum nu cunoașteți răspunsul.

11.4.2. Argumentarea

Argumentarea apare în procesul negocierii atunci când unul dintre interlocutori dorește să-l convingă pe celălalt în legătură cu ceva pentru a determina la acesta o anumită atitudine, comportament sau acțiune. Despre argumentație în prezentarea persuasivă vom vorbi în § 12.3.2.

Puteți desfășura argumentarea la nivel de logică (dacă puneți accent pe capacitatea de analiză și sinteză a interlocutorului) sau pe plan afectiv (dacă apelați la capacitatea interlocutorului de a "simți" emoțional ceea ce descrieți). Puteți aborda argumentarea și în mod combinat:

- enunțați afirmația asupra căreia doriți să obțineți adeziunea, într-o formă care să asigure impactul și să trezească interesul;
- continuați cu prezentarea "dovezilor" care să sprijine afirmația făcută și să respingă contraargumentele și
- încheiați cu o concluzie logică ce determină adeziunea emotivă.

Toma Georgescu, în "Negocierea afacerilor" [Editura Porto-Franco, Galați 1992], referindu-se la negocierile comerciale, face o trecere în revistă a modalităților și tehnicilor de argumentare. Prin acestea, partenerii își susțin interesele și obiectivele proprii. Se pornește de la ideea că partenerul de negociere nu cunoaște toate beneficiile pe care le are de obținut din tranzacție și accentul se pune pe evidențierea avantajelor acestuia.

Ca și în cazul argumentării ca formă de comunicare în general, argumentul este format dintr-o afirmație, elementele de suport (premise, dovezi, fapte, date etc.) și modelul prin care acestea sprijină afirmația (raționamente, reguli de logică, principii generale etc.); urmează concluzia care este prezentată ca adevărată, deoarece decurge logic din afirmații care sunt considerate adevărate.

Puterea de a obține adeziunea partenerului la afirmația făcută depinde de veridicitatea și credibilitatea premiselor și de corectitudinea și valabilitatea raționamentului. Eficacitatea argumentării poate fi sporită dacă țineți cont de cele ce urmează.

- Știți să ascultați: nu întrerupeți; aplicați ascultarea interactivă prin parafrazare și sumarizare pentru a vă asigura că înțelegeți corect, dar și pentru a descuraja digresiunile partenerului; acordați feedback, inclusiv referitor la reacții emoționale (pentru a convinge că "jucați cu toate cărțile pe masă"). Reformulați obiecțiile partenerului imediat ce sunteți sigur că le-ați înțeles.
- Vă focalizați de la început asupra domeniilor de acord sau în care acordul ar putea fi mai ușor de obținut. Începeți cu avantajele și abia apoi vorbiți despre dezavantaje. Accentuați asemănările de păreri, idei, nu deosebirile. Nu criticați pe alții.
- Vorbiți calm, clar și cu convingere, entuziast, dar realist și cumpătat, neagresiv, străduindu-vă să placeți partenerului.
- Identificați elementele esențiale și nu vă pierdeți în digresiuni; nu manifestați superficialitate.
- Sunteți atent la conotațiile cuvintelor pe care le folosiți și la posibilul conținut emoțional al acestora pentru interlocutor. Invitați la dialog și participare, deoarece nu numai că puteți astfel convinge mai ușor, dar și puterea de reținere a ceea ce se discută este mai mare.
- Mențineți atenția vie a interlocutorului cu ajutorul: propozițiilor scurte și precise; al paralimbajului, mai ales prin schimbarea de tonalitate, viteză și volum; folosiți în mod adecvat tăcerea. Evitați exprimarea prin paralimbaj a emotivității, ezitării sau exuberanței.

- Comunicați suportiv prin exprimare pozitivă: spuneți ce se poate, nu ce nu se poate, cu ce sunteți de acord, nu cu ce nu sunteți de acord; evitați contrazicerea directă (întâi explicați); promiteți numai ceea ce puteți face; manifestați interes pentru nevoile partenerului. Folosiți frecvent cuvântului "da": "da, aveți dreptate din acest punct de vedere", "da, sunt convins că acest lucru vă nemulțumește", "da, este un aspect la care am reflectat mai puțin". Comunicarea pozitivă stimulează în general răspunsuri pozitive și reduce din tensiunea conversației. De exemplu, în loc să spuneți "această soluție nu este bună pentru că ... ", puteți spune "această propunere are ca puncte forte ... și ca puncte slabe ...".
- Îl puteți face și pe interlocutor să comunice pozitiv prin procedeul de parafrazare. De exemplu, spuneți: "Dacă înțeleg bine, ceea ce vreți să spuneți este că ...". Interlocutorul nu va putea spune decât "da, așa este" ceea ce îi va reduce din tensiunea antagonică.

Dacă observați că nivelul emoțional al interlocutorului crește, fiți pregătit să adoptați tehnici ca, de exemplu, cele de mai jos.

- Ascultați empatic pentru a înțelege punctul de vedere al interlocutorului (nu vă pierdeți însă din vedere propriul punct de vedere).
- Nu reacționați la provocările adversarului; gândiți-vă că o face intenționat pentru a vă determina să pierdeți controlul asupra situației. Dacă îi faceți jocul, puteți pierde din luciditatea necesară unei discuții convingătoare, bazate pe principii, și vă consumați energia nervoasă într-un mod neproductiv.
- Parafrazarea este indicată în momentele de tensiune ale negocierii și pentru faptul că demonstrează preocuparea dvs. pentru înțelegerea interlocutorului și a problemelor sale; sporește obiectivitatea discuției prin reducerea tensiunii emoționale.

11.4.3. Limbajele neverbale

Limbajele neverbale au un impact deosebit în comunicarea de negociere, ca și în orice alt fel de comunicare. Vă atragem din nou atenția asupra diferențelor ce pot exista în interpretarea limbajelor neverbale și a necesității interpretării elementelor neverbale în corelare cu cele verbale și de paralimbaj.

Vom da în continuare câteva exemple de mesaje pe care le puteți transmite, intenționat sau nu, prin limbaje neverbale.

- Dacă în timpul discuțiilor aveți palmele întoarse în sus, brațele larg deschise, haina deschisă, stați pe scaun lăsat pe spate, comunicați interlocutorului că sunteți degajat. Din contră, dacă aveți brațele sau picioarele încrucișate, pumnii strânși, aveți o postură dreaptă și țeapănă, comunicați o atitudine de apărare.

- Exprimați suspiciune dacă nu realizați contactul privirilor (vă uitați într-o parte sau spre ieșire, vă frecați ochii, nasul, fruntea, țineți capul înclinat).
- Dacă vă frecați bărbia, vă jucați cu ochelarii (sau îi ștergeți), vă concentrați privirea în altă parte, transmiteți că vă aflați într-un moment în care evaluați ceva ce s-a spus sau s-a făcut.
- Exprimați nervozitate dacă vă agitați pe scaun, vă dregeți glasul în mod repetat sau vă bâlbâiți, clipiți des, puneți mâna la gură în timp ce vorbiți.
- Exprimați plictiseală dacă mâzgăliți ceva pe hârtie, vă sprijiniți capul într-o mână, priviți în gol.

Pentru a vă lărgi cunoștințele în arta comunicării neverbale, în particular a limbajului neverbal al corpului, vă recomandăm lucrarea lui Allan Pease, "Limbajul trupului" [traducere realizată de Editura Polimark, București, 1993, după lucrarea "Body Language - How to Read Other's Thoughts by Their Gestures"].

STUDIU DE SITUAȚIE

Dl V și dna A sunt managerii a două grupuri separate ale unui compartiment; ambii sunt ingineri, cu o vechime de 4 și respectiv 6 ani, sunt foarte ambițioși și doresc să promoveze. Între cei doi există astfel o competiție nemărturisită.

Grupul condus de dl V este format din 5 ingineri și o secretară care deservește în același timp și un alt grup, deci lucrează numai cu jumătate de normă în biroul dlui V.

Grupul condus de dna A este format tot din 5 persoane, dintre care o persoană îndeplinește exclusiv rolul de secretară.

În acest moment dna A este foarte ocupată, mai are o grămadă de hârtii de rezolvat pe masa ei și mai sunt doar 30 de minute până la încheierea programului; își pierduse orice speranță că va putea pleca la timp de la birou (astfel ca să facă unele cumpărături și să își ia copilul de la antrenament).

Toate au fost date peste cap în ultimele zile datorită apropierii sfârșitului de lună, cu toate rapoartele și rezultatele care trebuiau prezentate de toți managerii. Mai erau încă foarte multe de făcut în cele 3 zile rămase.

Dl V intră în biroul dnei A, unde are loc următoarea discuție:

– Dl V: - Dna A, aș putea folosi secretara dvs., mâine, pentru câteva ore? Suntem foarte mult rămași în urmă cu lucrările la raport și am observat că secretara dvs. nu este prea ocupată.

– Dna A: - Ce vreți să spuneți prin aceea că "nu este prea ocupată"? Toți avem foarte mult de lucru acum.

– Dl V: - Da, dar dvs. aveți o secretară cu normă întreagă pe când noi...

– Dna A: - V-am mai spus, îmi pare rău, suntem foarte ocupați.
– Dl V: - Dar dacă ați întreba-o dacă nu dorește să lucreze ore suplimentare și să plătim noi aceste ore?
– Dna A: - S-ar putea să vrea. Întrebați-o.
– Dl V: - N-ați vrea să o întrebați dvs.? Poate este mai bine pentru că dvs. îi sunteți șefă.
– Dna A: - Pe mine nu mă interesează ce face ea în timpul liber, dar nu uitați că va trebui să o plătiți de 2 ori mai mult pentru orele de după program.
– Dl V: - Cred totuși că ar trebui să vorbiți dvs. cu ea.

Telefonul dnei A sună și dl V este lăsat fără vreun răspuns clar. Trebuie să plece fără să-și fi rezolvat problema și cu sentimentul că dna A are ceva împotriva lui. Dar o să vină vremea să i-o întoarcă cu aceeași monedă. Iese din birou.

1. Identificați greșelile de comunicare care se fac și analizați consecințele lor (ce reacție determină la interlocutor fiecare dintre afirmații).
2. Credeți că în situația dată se mai poate face ceva de acum încolo? Dacă ați decide să încercați să negociați problema cu dna A, cum ați proceda?
3. Cum ați negocia problema pe bază de principii? Imaginați un scenariu în acest sens.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 12

VORBIREA ÎN FAȚA UNUI AUDITORIU

CONȚINUTUL CAPITOLULUI

12.1. Atitudini față de actul de vorbire în fața unui auditoriu....293
12.1.1. Idei preconcepute....294
12.1.2. Realități....295
12.2. Strângerea și selectarea informației....296
12.3. Organizarea materialului prezentării persuasive....300
12.3.1. Structuri de convingere....300
12.3.2. Construirea de argumente convingătoare....301
12.3.3. Alte elemente ale forței de convingere....303
12.3.4. Rolurile introducerii....305
12.3.5. Rolurile încheierii....306
12.4. Planificarea desfășurării prezentării....307
12.4.1. Folosirea mijloacelor audio-vizuale....307
12.4.2. Nivelul de implicare....309
12.5. Întocmirea schiței prezentării și "repetiția generală"....310
12.6. Tehnici de monitorizare a stresului....312
12.6.1. Retoriterapia....313
12.6.2. Autocontrolul prin intracomunicare....315
12.6.3. Canalizarea și folosirea energiei pozitive a nervozității....317
12.7. Desfășurarea prezentării....318
12.7.1. Stilul de prezentare....319
12.7.2. Folosirea limbajelor neverbale....321
12.8. Evaluarea prezentării....323
STUDIU DE SITUAȚIE....324

BCU IASI ... UNIVERSITY LIBRARY

A. Bakshian, în cartea sa "The American Speaker. Your Guide to Successful Speaking" [Georgetown Publishing House, Washington, 1995], argumentează că abilitatea de a vorbi în fața unui auditoriu (grup) este deprinderea cea mai importantă pe care un om de afaceri, un manager sau un politician o poate avea. La aceasta noi am adăuga faptul că pentru un manager, cu cât acesta este mai sus în ierarhie, cu atât este mai important să știe să vorbească în fața subordonaților, a forurilor superioare sau a unui public din afara organizației (clienți potențiali, mass-media, membri ai comunității sau ai organelor administrative etc.).

În calitate de manager într-o anumită poziție pe scara ierarhică, ați fost cu siguranță pus în una sau alta din următoarele situații de adresare orală în fața unui auditoriu:

- prezentarea - expunere a unei activități, a rezultatelor unor studii, a unei propuneri sau idei, a descrierii unui produs sau serviciu (forme specifice: briefingul, prezentarea de informare, raportul de fază sau final etc.);
- discursul - expunere de obicei liberă, făcută pe o anumită temă și/sau cu ocazia unui eveniment special;
- alocuțiunea - scurtă cuvântare expusă liber în diferite ocazii ca, de exemplu, introducerea unui vorbitor, deschiderea unei manifestări sau activități, inaugurarea unui obiectiv etc.

Ca formă de comunicare managerială, adresarea orală în fața unui auditoriu poate avea mai multe scopuri ca, de exemplu, informarea, convingerea, colaborarea, raportarea, rezolvarea de probleme, crearea imaginii unui grup sau a organizației, onorarea unor obligații sociale etc.

Adresarea orală, care are ca scop major convingerea auditoriului, adică influențarea/schimbarea modului de a gândi sau de a acționa al acestuia, presupune o atenție deosebită. De aceea în cele ce urmează ne vom concentra asupra acestui fel de adresare orală, în particular asupra prezentării persuasive.

Puteți fi pus în situația de a convinge:

- pe subordonați, în legătură cu anumite politici sau proceduri;
- un auditoriu intern sau extern organizației, în legătură cu judecăți de valoare, cu puncte de vedere corelate cu fapte;
- clienții interni sau externi organizației, în legătură cu calitatea produselor (serviciilor), ideilor, propunerilor, proiectelor, cu beneficiile aduse de o anumită soluție.

În perioadele în care au loc schimbări fie în interiorul organizației, fie în mediul ei de funcționare, expunerile făcute de managerii organizației sunt extrem de importante (Cap.6). Ei pot folosi fiecare ocazie pentru a explica și comunica strategia organizației, pentru a transmite angajaților sentimentul de progres al organizației într-o direcție care este clară managerilor de la vârf, pentru a reafirma importanța fiecărui angajat în efortul comun al organizației, pentru a implementa schimbarea. De competența de buni

vorbitori a acestor manageri poate depinde, în multe situații, cursul unei acțiuni și chiar implementarea strategiei organizației [R.M. Cândea, "Comunicarea managerială, instrument în implementarea firmei", Economistul, 49, p. 18, 1996].

Managerii mai știu că prezentările orale, discursurile, alocuțiunile sunt ocazii foarte bune și pentru a se face remarcați, pentru a proiecta o anumită imagine personală, pentru atestarea poziției în organizație.

Deoarece unele aspecte generale privind adresarea orală (prezentarea) au fost deja discutate în "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie", în acest capitol ne vom referi cu precădere la:

- PREGĂTIREA PREZENTĂRII, care constă în:
  - strângerea materialului;
  - analizarea și selectarea materialului prin prisma scopului și obiectivelor prezentării, a auditoriului și a situației;
  - organizarea conținutului materialului prezentării:
    - corpul prezentării (structuri de convingere: problemă-soluție, pe argumente, structura psihologică);
    - introducerea și
    - încheierea prezentării;
  - planificarea desfășurării prezentării, care se referă la decizia asupra:
    - mijloacelor vizuale și audio;
    - nivelului de implicare a auditoriului (colaborare, convingere, informare, întrebări) și la
    - elaborarea schiței (planului) prezentării.
- MONITORIZAREA STRESULUI vorbirii în fața unui auditoriu prin:
  - retoriterapie;
  - intracomunicare și
  - controlul și direcționarea nervozității.
- DESFĂȘURAREA PREZENTĂRII, care se referă la:
  - stilul prezentării și la
  - folosirea limbajului neverbal.
- EVALUAREA PREZENTĂRII, ca etapă importantă în perfecționarea deprinderilor de vorbitor.

12.1. Atitudini față de actul de vorbire în fața unui auditoriu

Vorbirea în public, este o abilitate latentă pe care o puteți dezvolta și perfecționa. Succesul dvs. ca orator nu este condiționat de o aptitudine, ci de:

- formarea și perfecționarea anumitor deprinderi de comunicare;
- pregătirea minuțioasă a fiecărei prezentări;

- utilizarea productivă a nervozității și stresului legat de vorbirea în public;
- evaluarea performanței după fiecare prezentare, pentru a asigura procesul de perfecționare continuă.

Dar, înainte de toate, vă recomandăm să evitați să faceți profeții de genul "nu știu să vorbesc în public", "sunt prea timid", "voi uita ce am de spus", "mă voi încurca la întrebări". Dacă porniți de la aceste convingeri, veți acționa ca atare și "profețiile" vi se vor adeveri!

12.1.1. Idei preconcepute

Să analizăm în continuare câteva din ideile preconcepute pe care mulți dintre noi le avem în legătură cu acțiunea de a vorbi în public.

"VORBITORII BUNI SE NASC, NU SE FAC"

Adeseori, vorbitorii care nu au cunoștințele și deprinderile necesare pentru a vorbi bine în public cred despre vorbitorii buni că au un talent special, o aptitudine, ceva înnăscut care îi face să fie capabili de această performanță fără vreun efort special.

Orice bun vorbitor știe însă că nimic nu poate înlocui munca perseverentă și efortul susținut în dezvoltarea abilității de bun vorbitor. Marele orator grec Demostene a învățat trei ani în șir pentru a deveni un bun vorbitor. Biblia se referă la ezitarea inițială a lui Moise de a vorbi în fața oamenilor (când i se cere să vorbească oamenilor, el spune "eu nu știu să vorbesc, trimiteți pe altcineva în locul meu"; totuși și Moise a devenit un mare orator).

"CELE MAI BUNE PREZENTĂRI SUNT CELE SPONTANE"

Multe din prezentările bine făcute pot apărea ca fiind spontane (acesta este de fapt unul din scopurile pregătirii prezentării, să apară ca fiind spontană), dar ele sunt cu siguranță rezultatul unui efort serios și al exersărilor repetate. Prezentările bune sunt cele "muncite", lucrate și cizelate cu mare grijă.

Una din regulile de bază ale oratoriei este într-adevăr comportarea naturală, dar la aceasta se poate ajunge numai printr-o pregătire adecvată a conținutului prezentării și prin controlul stresului și nervozității. Este foarte puțin probabil ca cineva care pășește în fața unui public, oricât de înzestrat ar fi de la natură cu harul oratoriei, să poată face o prezentare bună despre un anumit subiect despre care atunci aude pentru prima oară și, cu atât mai puțin, să fie convingător.

"MARII VORBITORI NU AU EMOȚII CÂND APAR ÎN PUBLIC"

Frica de vorbi în fața unui public este foarte răspândită, de aceea este, într-un anumit sens, normală. Conform unui studiu legat de atitudinea americanilor asupra situației de a vorbi în fața unui public, răspunsul celor intervievați la întrebarea "De ce vă

este cel mai frică?" [D.A.Peoples, "Presentation Plus", John Wiley & Sons, Inc., 1988, p.69], frica de a vorbi în public a fost indicată pe locul întâi de către la 60% din cei chestionați, înaintea fricii de boală, de accident, de singurătate și de lipsa de bani.

Atunci când păşesc în fața auditoriului, vorbitorii versați au și ei o stare de nervozitate specifică, dar aceasta nu-i împiedecă să vorbească bine, ci îi ajută să-și sporească impactul asupra auditoriului.

Nervozitatea care apare în legătură cu vorbirea în public este de fapt o formă de energie, energie care nu poate dispărea, dar poate fi controlată și folosită. Oratorii buni o folosesc ca pe o resursă de entuziasm pentru a face prezentarea mai dinamică, mai interesantă, mai convingătoare.

12.1.2. Realități

Incapacitatea de a ne controla starea de nervozitate apare în primul rând din cauza lipsei de pregătire a prezentării, de familiarizare din punct de vedere fizic și psihic cu conținutul și cu desfășurarea acesteia.

OBȚINEREA CONFORTULUI PSIHIC

Pentru a vă simți confortabil în fața unui auditoriu vă recomandăm ca, în primul rând, să deveniți "expert" în ceea ce vreți să spuneți, să vă informați, să analizati și să întoarceți pe toate fețele informația până când conștientizați importanța și urgența comunicării acesteia, faptul că ceea ce aveți de spus este important pentru ceilalți în aceeași măsură ca și pentru dvs. Acest sentiment va ajunge să vă domine și să subjuge starea de nervozitate, devenind mai puternic decât anxietatea pe care o simțiți atunci când încă nu știți ce veți spune.

Apoi gândiți-vă la cei cărora urmează să le vorbiți, informați-vă despre cine sunt, ce dorințe, interese și nevoi au; cum vor reacționa, probabil, la ceea ce vreți să le spuneți; ce știu ei despre acest subiect etc.

Analizați în continuare situația specifică, contextul prezentării pe care vreți să o faceți, până când aveți sentimentul că urmează să spuneți ceva clar, evident și extrem de important unor prieteni sau cunoștințe de demult.

ETHOSUL, PATHOSUL ȘI LOGOSUL

Marii oratori ai Greciei antice se bazau în pregătirea discursurilor pe cei trei piloni ai retoricii, cele trei elemente ale artei de a convinge: ethosul, pathosul și logosul.

Ethosul (în limba greacă "ethos" înseamnă caracter, morală) se referă la credibilitatea vorbitorului, la ceea ce face și spune acesta pentru a sugera calități morale, bunul simț, caracterul pozitiv. Ethosul este demonstrat de orator prin cunoașterea adecvată a subiectului prezentării, prin manifestarea încrederii în cele

afirmate, prin profesionalism şi echilibru. Cu alte cuvinte, atât vorbitorul, cât şi subiectul trebuie să fie credibile pentru a fi convingătoare.

Pathosul (în limba greacă "pathos" înseamnă entuziasm, însufleţire) se referă la folosirea de către orator a emoţiilor transmise în auditoriu pentru sprijinirea ideilor prezentate. Impactul emoţional contribuie la convingere cu atât mai mult cu cât oratorul, prin "ce spune" (conţinutul prezentării) şi "cum spune" (stilul prezentării), reuşeşte să răspundă nevoilor, dorinţelor şi expectaţiilor auditoriului. Forţa emoţiilor este parte componentă a forţei de convingere. O prezentare entuziastă va genera entuziasmul auditoriului.

Logosul (în limba greacă "logos" înseamnă ştiinţă) este cel de al treilea element de bază al retoricii şi se referă la folosirea raţionamentului şi a evidenţei, organizate după modelul logic al argumentului, în sprijinirea forţei de convingere.

ALTE "REALITĂŢI"

Câteva din instrumentele pe care le poate folosi vorbitorul pentru a face o prezentare de succes mai sunt: exemplele, ilustrările verbale sau grafice, statisticile, citatele şi mărturiile, analogiile, definiţiile, redundanţa stilizată.

O "realitate" peste care nu se poate trece cu vederea este nevoia de o anumită structurare a prezentării în introducere, tratare şi încheiere. Introducerea şi încheierea prezentării au roluri clar definite şi specifice, iar corpul prezentării (tratarea) trebuie structurat la rândul lui după una din structurile de convingere tipice: problemă-soluţie, caz-argumentare sau structura psihologică de convingere.

În concluzie, condiţiile necesare pentru o prezentare de succes sunt:

- pregătirea materialului prezentării;
- pregătirea mentală a prezentatorului;
- pregătiri care să asigure confortul vorbitorului în legătură cu subiectul prezentării, auditoriu şi mediul în care are loc prezentarea.

12.2. Strângerea şi selectarea informaţiei

Pregătirea prezentării începe cu strângerea de informaţie despre subiectul prezentării şi analizarea ei prin prisma scopului şi a obiectivelor prezentării, a caracteristicilor auditoriului şi a situaţiei (contextului) în care are loc prezentarea.

O cercetare completă a informaţiei disponibile trebuie să fie deductivă, adică să pornească de la informaţia generală asupra subiectului şi să continue cu informaţia specifică. Acest procedeu asigură formarea atât a unei imagini de ansamblu asupra subiectului prezentării, cât şi cunoaşterea detaliilor relevante.

O dată informaţia necesară strânsă, urmează etapa de analizare şi selectare a acesteia, procese care fac apel la creativitate, la gândire orizontală, spre deosebire de

strângerea informației, care este un proces mai mult de rutină, de gândire verticală (Cap.4). Informația pe care o avem, energizată de imaginație, alimentată de pătrundere, intuiție și discernământ și guvernată de un scop, trebuie să dea naștere la ceva nou care nu se regăsește ca atare în informația inițială.

Procesele de analizare și selectare a informației au loc prin prisma scopului și a obiectivelor prezentării, a caracteristicilor auditoriului și a situației concrete în care are loc prezentarea. Vom păstra doar informația relevantă în acest context și vom căuta informație suplimentară, dacă rezultă în urma analizei că aceasta este incompletă.

Vă recomandăm să analizați și să selecționați informația despre subiectul prezentării, urmărind mai multe aspecte, după cum urmează.

CONFORMAREA CU SCOPUL PREZENTĂRII

Pentru ca prezentarea să ajungă să-și îndeplinească scopul, înainte de a decide ce anume veți spune, întrebați-vă cele de mai jos:

- Ce doriți să realizați prin prezentarea în cauză (de exemplu: să câștigați un client, să informați, să convingeți pe cineva să schimbe ceva)?
- Ce doriți personal să obțineți prin această prezentare (de exemplu: să vă demonstrați competența, să vă sporiți șansele de promovare, să impresionați un client)?
- Ce vrea organizația să se întâmple ca rezultat al prezentării (de exemplu: să obțină un contract, un nou client, să proiecteze o anumită imagine)?
- Ce efecte ați dori să aibă prezentarea (de exemplu: satisfacția personală a unei prezentări bune, felicitările superiorilor sau ale grupului, alte oportunități și beneficii).

ADAPTAREA LA AUDITORIU

"Priviți" acum informația pe care o aveți despre subiect prin prisma auditoriului. Pentru a fi în măsură să vă puneți în situația auditoriului, trebuie să cunoașteți:

- PROFILUL DEMOGRAFIC AL AUDITORIULUI, care se obține din informația referitoare la compoziția auditoriului, ce caracteristici are și cum se corelează acesta cu subiectul prezentării.

Determinarea profilului demografic vă va permite:

- să vă familiarizați cu auditoriul și
- să găsiți sursele de identificare cu acesta, acele elemente pe care să vă bazați pentru a realiza comuniunea de interese, nevoi, dorințe între dvs. și auditoriu și care sporesc forța de convingere.

Interesați-vă deci în legătură cu:

- vârsta persoanelor din auditoriu (are relevanță, deoarece, de exemplu, persoanele mai în vârstă tind să fie mai greu de convins, fiind mai stabile în obiceiuri; generații sau perioade similare de

vârstă au experiențe comune care se pot folosi ca punct de plecare în găsirea surselor de identificare);
- scopurile împărtășite în comun și afilierea auditoriului (pot fi deduse, de exemplu, din pregătirea profesională, preocupările și locul de muncă ale membrilor auditoriului);
- nivelul economic, apartenența politică și religioasă, rasa, etnia (sunt semnificative, deoarece influențează aspirațiile și așteptările auditoriului, generează un anumit sistem de valori, anumite atitudini).

– PROFILUL PSIHOGRAFIC, care se poate obține din informații despre predispoziția mentală, psiho-socială a auditoriului în legătură cu subiectul prezentării și cu prezentatorul. Cunoașterea profilului psihografic al auditoriului vă va ajuta în găsirea:
  - surselor de identificare și
  - a căilor de apelare la auditoriu și de motivare a acestuia.

Pentru a stabili acest profil psihografic, căutați răspunsuri la întrebările de mai jos:
- Ce contribuție poate avea auditoriul la contextul prezentării în sensul atitudinilor față de dvs. și față de organizație; cum s-au format aceste atitudini?
- Ce experiențe anterioare de comunicare au cu dvs. sau cu alți membri ai organizației?
- Ce se așteaptă auditoriul să audă de la dvs.?
- Ce valori respectă auditoriul?
- Ce cred membrii auditoriului despre ocupațiile lor, ce imagine au despre organizația lor?
- Ce cred ei despre dvs. ca persoană?
- Care sunt sursele de interes comun și cum pot fi acestea transformate în surse de identificare?
- Care este genul de umor, de istorioare, de exemple preferate; care sunt mijloacele vizuale și audio, exemplele, personalitățile pe care le preferă, deci pe care le-ați putea folosi pentru a le genera sentimentul de identificare?
- Care este nivelul de înțelegere referitor la subiect, natura și profunzimea cunoștintelor auditoriului în legătură cu acesta?
- În ce fel de surse de informare cred, ce norme sau standarde acceptă?
- Ce anume din prezentare este de interes direct pentru auditoriu, ce beneficii, avantaje, dezavantaje sau pericole poate constitui pentru el?

Răspunsurile la aceste întrebări vă vor furniza informații extrem de utile în:
- evaluarea atitudinilor probabile ale auditoriului;
- identificarea atitudinilor la care să apelați sau pe care să încercați să le schimbați pentru a vă realiza scopul prezentării și

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

– înțelegerea surselor acestor atitudini.

De asemenea, vă veți putea da seama care sunt punctele dvs. forte și slabe, de natură profesională sau socială, în fața acestui auditoriu, deci pe ce puteți conta și de ce să vă feriți.

ADAPTAREA LA SPECIFICUL SITUAȚIEI

Anticiparea și definirea condițiilor de desfășurare a prezentării vă vor ajuta în:

– pregătirea prezentării și familiarizarea cu situația și mediul prezentării (obținerea confortului de care aveți nevoie pentru ca, în timpul prezentării, să vă puteți concentra întreaga energie nervoasă asupra performanței);
– identificarea oportunităților oferite de actul de comunicare în sine, precum și constrângerile și pericolele implicate de el.

Puteți defini situația cu ajutorul caracteristicilor fizice ale locului în care va avea loc prezentarea (mediul fizic) și al caracteristicilor culturale, sociale și psihice ale evenimentului prezentării (mediul cultural, psihic și social), caracteristici care rezultă, în mare parte, din analiza pe care tocmai ați făcut-o.

MEDIUL FIZIC este determinat de: mărimea, proprietățile acustice, caracteristicile de iluminare și temperatură a încăperii unde va avea loc prezentarea; modul de așezare a participanților; posibilitatea auditoriului de a vă vedea și auzi; mijloacele audio-vizuale disponibile etc. Tot de mediul fizic ține și aranjarea mobilierului (scaunele comode aranjate în semicerc asigură ca membrii auditoriului să fie alerți și să nu se deranjeze reciproc; o distanță de 3-4m de la vorbitor la primul rând în care se află auditoriul este optimă).

MEDIUL CULTURAL se referă la convingeri, obiceiuri, experiențe împărtășite în comun de cei ce constituie grupul căruia îi aparține auditoriul. Cultura organizațională generează și anumite standarde de comportament care dau naștere la expectații specifice în legătură cu forma și conținutul prezentării și de care este bine să țineți cont.

MEDIUL PSIHIC se referă la anumite sensuri și caracteristici introduse de profilul psihic al auditoriului, de efectul lucrurilor și culorilor din încăpere (exemplu: culorile pastel tind să liniștească auditoriul, formele geometrice sau neregulate atrag atenția asupra lor însele), de momentul psihic în care se produce prezentarea.

MEDIUL SOCIAL se referă la relațiile profesionale și ierarhice dintre membrii auditoriului și vorbitor, care vor impune respectarea unor reguli, obiceiuri, proceduri.

Este util să aveți pregătite soluții alternative la diferite situații ca, de exemplu, dacă se întrerupe curentul, se arde becul de la retroproiector, dacă intră cineva în sală în timp ce vorbiți și vă întrerupe etc.

12.3. Organizarea materialului prezentării persuasive

Am văzut că, în primă instanță, orice pregătire în vederea prezentării trebuie să înceapă cu strângerea de informație, care apoi este analizată și selecționată prin prisma scopului și a obiectivelor prezentării, a caracteristicilor auditoriului și a situației specifice de comunicare. Urmează în continuare o fază în care trebuie să decideți cum să puneți împreună datele și informațiile pe care le considerați relevante, cum să faceți introducerea și încheierea, ce mijloace vizuale și audio să folosiți, la ce nivel să implicați auditoriul. Cu alte cuvinte, să întocmiți "scenariul" prezentării. Ca orice act de comunicare, și prezentarea trebuie să se compună dintr-o introducere, o tratare (corpul prezentării) și o încheiere.

Vă recomandăm ca atunci când pregătiți prezentarea să începeți cu structurarea corpului prezentării și abia apoi să vă gândiți la introducere și încheiere. În cazul prezentării persuasive, structurarea materialului selectat în etapa precedentă se face de obicei după unul din modelele de convingere de mai jos.

12.3.1. Structuri de convingere

Howel și Borman ["Presentational Speaking for Business and the Professions", Harper & Row, New York, 1971] discută trei modele de organizare a materialului pentru corpul prezentării persuasive.

1. Structura de tip "PROBLEMĂ-SOLUȚIE" care este foarte eficace atunci când subiectul prezentării este complex, auditoriul nu este în temă cu acesta sau este probabil să fie ostil.

În acest caz, vă sfătuim să începeți cu definirea problemei; treceți apoi la explorarea ei (examinarea cauzelor și efectelor); propuneți mai multe soluții, evaluați-le și concludeți asupra celei mai bune. Acest mod de organizare seamănă cu etapele "rezolvării de probleme" descrise în Cap.4.

2. Structura de tip "CAZ-ARGUMENTARE" presupune o înșiruire de argumente convingătoare legate între ele prin tranziții.

Argumentele sunt structuri retorice care pleacă de la o afirmație (A) care apoi este demonstrată ca fiind valabilă pe baza unui suport al afirmației (S) și a unei indicații, mecanism, în legătură cu modul în care suportul furnizat sprijină valabilitatea informației (M). Printr-o tranziție (T) argumentația continuă prin afirmația următoare. Spre deosebire de abordarea de tip "rezolvare de problemă" care este inductivă, această abordare este deductivă: începe cu concluzia (afirmația), care este apoi justificată.

Vă recomandăm să folosiți acest tip de structură (A-S-M-T) mai ales atunci când auditoriul este familiarizat deja cu subiectul, deci nu este necesară explorarea detaliată a subiectului în cadrul prezentării.

3. Structura "PSIHOLOGICĂ" are la bază câteva principii psihologice de convingere. Este compusă din mai multe părți, care urmăresc pe rând:

- atragerea atenției asupra subiectului (prin referire la interesele, dorințele, nevoile, speranțele auditoriului);
- trezirea interesului pentru subiect prin motivare pe căi psihologice (generarea unui dezechilibru, apelarea la satisfacții emoționale etc.);
- oferirea unei soluții și generarea dorinței de acceptare a acesteia (întărirea motivării prin imagini verbale legate de beneficii, satisfacții, avantaje etc.) și, în final,
- chemarea la acțiune, indicarea clară a ceea ce auditoriul trebuie să facă pentru a-și realiza dorința, obține satisfacția, realiza beneficiile etc.

Recunoaștem în această structură modelul AIDA (Atragerea atenției - trezirea Interesului - generarea Dorinței - stimularea Acțiunii) despre care am mai vorbit deja (de exemplu, în Cap. 10). Este o structură de convingere foarte des folosită atunci când vrem să "vindem" o idee, un proiect, un produs.

Despre principiile de bază ale structurilor de tip "problemă-soluție" am mai vorbit în Cap.4. În cele ce urmează ne vom referi la structurarea (A-S-M-T) pe bază de argumente.

12.3.2. Construirea de argumente convingătoare

Argumentele sunt de fapt punctele asupra cărora dorim să convingem auditoriul, cu ajutorul cărora obținem credibilitatea și acordul din partea auditoriului. În mod concret, acestea se construiesc prin:

- enunțarea unei afirmații majore (punct de vedere pe care îl susținem) - "A";
- furnizarea suportului de informații, exemple, date etc., necesare pentru a sprijini, în mod convingător, afirmația făcută -"S";
- furnizarea regulii, legii, mecanismului, prin care afirmația este sprijinită de suportul pus la dispoziție - "M".

Pentru fixare în memoria auditoriului și pentru creșterea forței de convingere se poate repeta afirmația inițială în acest punct, după care se trece la:

- furnizarea tranziției la următoarea afirmație majoră aparținând următorului argument, pentru a conduce auditoriul prin întreaga argumentație - "T".

După ce toate argumentele au fost epuizate urmează:

- furnizarea tranziției spre încheierea prezentării.

Vom exemplifica structura pe argumente a corpului unei prezentări și substructurile argumentelor A-S-M-T pe o prezentare care a fost făcută de către un reprezentant al firmei Bell Telephone pentru promovarea sistemului de teleconferință [prelucrare după un studiu de caz din lucrarea lui H.L.Goodall, C.L.Waagen, "The Persuasive Presentation", Harper & Row, Publishers, New York, 1986].

ARGUMENT I

AFIRMAȚIE - Pentru ca procesul de luare a deciziilor să fie eficace, factorii de decizie trebuie să se întâlnească foarte des pentru a discuta. Aceasta costă însă bani mulți, mai ales dacă firma are filiale în orașe sau țări diferite.

SUPORT 1 - Conform unui studiu efectuat recent de firma noastră, membrii executivului responsabil pentru luarea deciziilor importante din firmele americane petrec 60-80% din timpul lor de lucru în astfel de ședințe.

SUPORT 2 - Chiar și după estimările cele mai optimiste, aceste ședințe costă firmele americane peste 100 miliarde $ pe an. Cifra a rezultat din calcularea salariilor managerilor pe durata ședinței, costurile de transport, cazare, diurna managerilor implicați și costurile de închiriere a sălilor și a altor facilități necesare.

MECANISM - Acum, dacă sunteți de acord cu mine și dacă îmi acordați încredere în ceea ce privește cifrele pe care vi le-am prezentat, nu vă veți mai îndoi de faptul că, pe de o parte, factorii de decizie din firmele mari, cu filiale răspândite pe întreg teritoriul țării, au nevoie să se întâlnească pentru a asigura buna desfășurare a procesului de decizie, iar pe de alta, aceasta costă extrem de mult.

TRANZIȚIE - Până recent nu exista nici o alternativă rezonabilă pentru rezolvarea acestei probleme. Am spus "până acum..." deoarece...

ARGUMENT II

AFIRMAȚIE - ... în 1975 firma noastră a pus bazele primului sistem de "teleconferință". Acest sistem de conferință prin telefon a fost destinat tocmai economisirii acelor bani pe care factorii de decizie ar trebui să îi cheltuiască pentru a se întruni și discuta. Mai este și problema economisirii timpului petrecut neproductiv de atâția manageri pe mijloacele de transport, timp care ar putea deveni disponibil pentru alte activități.

SUPORT 1 - De exemplu, una din firmele care folosește acest sistem de teleconferință a calculat că acest sistem a economisit firmei din 1975 încoace suma de peste 25 milioane $.

SUPORT 2 - În total, sistemul de teleconferință oferit de firma noastră și aplicat de mai multe firme americane, începând din 1975, a economisit firmelor peste 100 miliarde de dolari.

MECANISM - Așa cum puteți trage concluzia din aceste cifre, și firma dvs. ar putea economisi mulți bani și multe ore din timpul personalului, folosind sistemul nostru de teleconferință.

TRANZIȚIE - Foarte probabil, dvs. vă gândiți chiar în acest moment: "Oare cât ar costa firma mea să achiziționeze acest sistem? Cu siguranță foarte mult, deoarece nimic ce este atât de util și de practic nu poate fi ieftin!"

ARGUMENT III

AFIRMAȚIE - Iar eu vă răspund: puteți fi în posesia sistemului nostru de teleconferință pentru mult mai puțini bani decât v-ar costa dacă nu l-ați cumpăra.

SUPORT 1 - Fiecare dintre dvs., pentru a lua parte chiar la prezentarea de față, a trebuit să faceți anumite cheltuieli. Corect? (lăsați auditoriul să răspundă)

După calculele mele (folosiți retroproiectorul și indicați pe folia transparentă), v-a costat pe fiecare dintre dvs. între 400 și 1000$ pentru a veni să mă ascultați. Sunteți de acord cu aceste cifre? (lăsați auditoriul să răspundă)

SUPORT 2 - Puteți achiziționa și beneficia de sistemul nostru de teleconferință pentru numai 375$, și aceasta este mai puțin decât a trebuit să cheltuiască firma dvs. pentru a vă trimite pe fiecare dintre dvs., astăzi, aici. Mai mult, acești 375$ îi plătiți o singură dată. După ce plătiți o singură dată această taxă pentru cuplarea liniilor telefonice ale firmei dvs. la sistemul de teleconferință, în continuare veți plăti doar impulsurile corespunzătoare duratei teleconferinței. Nu va mai exista nici un fel de altă taxă, iar sistemul de teleconferință este operativ, gata să-l folosiți oricând și de oricâte ori.

SUPORT 3 - Atât dvs., cât și eu știm că eu sunt plătit să fac reclamă pentru sistemul de teleconferință al firmei noastre. Probabil că ați prefera să aduc aici, în fața dvs., pe una din persoanele reprezentative din lumea businessului de astăzi, în care toți să avem încredere și care să fi folosit deja un astfel de sistem. O astfel de persoană ar putea fi chiar președintele Statelor Unite, care folosește un astfel de sistem de teleconferință. Dar, din păcate, Președintele nu poate fi cu noi acum - are de luat decizii importante și le ia chiar acum, beneficiind de avantajele sistemului de teleconferință. Dar iată ce ne-ar spune: "Credeți-mă, sistemul de teleconferință vă poate economisi bani și timp și, după părerea mea, acestea sunt două resurse importante pentru orice manager".

MECANISM - Acum vă întreb pe dvs.: dacă președintele Americii beneficiază de sistemul nostru de teleconferință, de ce să nu beneficiați și dvs.?

TRANZIȚIE către încheiere - Așa după cum am mai spus, sistemul de teleconferință economisește bani și timp. Înainte de a încheia prezentarea și de a vă da ocazia să vă înscrieți pentru a beneficia de avantajele sistemului de teleconferință la un cost mai mic decât acela pe care l-ați plătit să veniți astăzi aici, aș dori să sumarizez ceea ce v-am spus până acum..."

12.3.3. Alte elemente ale forței de convingere

Forța retorică se referă la puterea argumentelor și a raționamentelor în percepția auditoriului. Psihologia forței retorice ne spune că auditoriul este cel mai bine convins cu argumente compatibile cu propriile convingeri, valori, atitudini, deoarece aceasta

permite empatizarea, producerea identificării auditoriului cu vorbitorul. Să ne oprim puțin asupra acestor aspecte.

FORȚA RETORICĂ A SUPORTULUI BINE ALES

Câteva din suporturile care pot poseda forță retorică mare sunt enumerate în continuare.

- Exemplele alese din cadrul preocupărilor și experiențelor auditoriului (deoarece sporesc gradul de identificare).
- Numerele de orice fel, mai ales statisticile care cuantifică datele sau informațiile; sunt însă, în același timp, și o sursă de mistificare (tindem să credem în cifre, chiar dacă nu știm cum au fost ele obținute). O prezentare care se dorește să fie etică se va referi întotdeauna și la la modul de obținere a cifrelor prezentate (a se vedea exemplul de prezentare dat).
- Mărturiile sau citatele extrase din afirmațiile unor specialiști, experți, personalități pot adăuga la forța retorică în măsura în care auditoriul îi recunoaște pe aceștia ca atare. Această tehnică este frecvent adoptată când, de exemplu:
  - trebuie stabilit un precedent bazat pe o experiență reușită ("punctul nostru de vedere este adoptat și de..., care au realizat în acest fel...");
  - pentru crearea efectului de halou (aură), prin referire la reputația bună a sursei citate ("organizația ..., care este lider în...");
  - când avem nevoie să documentăm sau să justificăm o procedură sau metodă pe care intenționăm să o adoptăm ("această procedură a fost apreciată pozitiv de către...").

REDUNDANȚA STILIZATĂ

Pentru a spori forța de convingere putem apela și la redundanța stilizată, despre care am mai vorbit și care constă în repetarea, de cel puțin trei ori, a punctelor asupra cărora dorim să convingem: la început prin preliminare, în mijloc prin intermediul structurii și la sfârșit prin sumarizare. Acest principiu rămâne valabil chiar și în interiorul structurii unui argument, dacă acesta este mai complex.

ADAPTAREA TIPULUI DE RAȚIONAMENT LA SCOP, AUDITORIU ȘI SITUAȚIE

Raționamentul de tip INDUCTIV trebuie folosit când avem de a face cu o serie de exemple sau ipoteze din care nu se poate trage o concluzie sigură, dar raționamentul pe care îl prezentăm recomandă o concluzie cea mai rezonabilă.

Raționamentul de tip DEDUCTIV se bazează pe adevăruri cunoscute auditoriului sau convingeri împărtășite de acesta, din care se deduce un sub-adevăr (dacă auditoriul este de acord cu adevărurile majore luate ca premise și dacă premisele

minore sunt adecvate, trebuie să fie de acord şi cu concluzia). Raţionamentul deductiv are o forţă de convingere mai mare decât cel inductiv.

12.3.4. Rolurile introducerii

Până acum ne-am referit doar la corpul prezentării şi la modul în care îl putem organiza pentru a fi cât mai convingători. Ne vom referi în continuare la celelalte două părţi importante ale prezentării, începutul prezentării (introducerea) şi sfârşitul prezentării (încheierea) şi vom începe cu introducerea.

Începutul prezentării are următoarele roluri specifice:

- de a atrage atenţia şi de a câştiga interesul auditoriului;
- de a anunţa titlul (subiectul) prezentării şi de a furniza o preliminare a corpului prezentării;
- de a constitui un stimulent (o invitaţie) pentru a asculta în continuare prezentarea.

Vă sugerăm în continuare câteva modalităţi de a ATRAGE ATENŢIA şi de a CÂŞTIGA INTERESUL auditoriului la începutul prezentării.

- Puneţi întrebări importante, incitante, interesante şi relevante pentru auditoriu. Nu întrebaţi doar retoric, ci aşteptaţi reacţia de vreun fel a auditoriului pentru ca, pe această cale, să-l implicaţi.
- Spuneţi o scurtă povestire, întâmplare sau anecdotă (25-45 sec.) relevantă pentru subiectul prezentării.
- Folosiţi o afirmaţie sau statistică surprinzătoare, senzaţională, în legătură cu subiectul prezentării.
- Faceţi referire la importanţa situaţiei, momentului, auditoriului ("ne aflăm astăzi în faţa...", "personalităţile care se află astăzi în auditoriu ...").

Oamenii pot urmări şi reţine cel mai bine ceva atunci când ştiu la ce să se aştepte, iar ceea ce li se spune vine ca răspuns la nevoia de a rezolva o tensiune, o dificultate, o problemă. De aceea vă sugerăm să spuneţi auditoriului încă de la început, în PRELIMINAREA prezentării, care sunt ideile importante pe care le veţi prezenta, pentru a şti ce să urmărească pe parcurs.

Pentru A STIMULA (A "INVITA") auditoriul să vă asculte în continuare cu atenţie, spuneţi-i şi ce anume este de interes sau ce va obţine, realiza, în urma ascultării prezentării (vor învăţa ceva ce nu ştiu, vor fi în stare să facă ceva, vor afla ceva nou sau interesant, vor hotărî ceva etc).

Să reluăm cazul prezentării "sistemului de teleconferinţă" şi să vedem ce introducere a făcut prezentatorul:

INTRODUCERE

ATRAGEREA ATENŢIEI - "Vă rog să-mi permiteţi să vă pun următoarea întrebare: cum poate fi crescută eficienţa procesului de decizie, economisind simultan bani şi timp?

Astăzi, aici, vă voi răspunde la această întrebare. Cum? Descriindu-vă beneficiile folosirii sistemului nostru de teleconferință în creșterea eficienței procesului decizional chiar pentru firma dvs.

PRELIMINAREA - Vă voi arăta, în primul rând, câți bani se cheltuie cu întâlnirile care trebuie să aibă loc pentru luarea deciziilor; în al doilea rând, vă voi demonstra că lumea afacerilor americane economisește deja mulți bani prin folosirea sistemului nostru de teleconferință și, în final, vă voi arăta și cât de simplu puteți deveni și dvs. unul din beneficiarii avantajelor acestui sistem.

STIMULENTUL - Ascultând ceea ce vă voi spune, nu numai că veți afla despre o cale importantă de a crește eficiența procesului de decizie în firma dvs., ci veți putea chiar să faceți ceva concret și imediat în legătură cu aceasta."

12.3.5. Rolurile încheierii

Sfârșitul prezentării (încheierea) este locul în care:

- se face trecerea în revistă a ideilor dezbătute, a afirmațiilor majore făcute (SUMARIZARE) și
- se încearcă să se genereze sentimentul de FINAL.

Deoarece ultimele cuvinte spuse vor lăsa întotdeauna o impresie persistentă, vă sfătuim să încheiați într-o NOTĂ POZITIVĂ și persuasivă.

- Încheiați cu referire la fraza pe care ați folosit-o la început pentru atragerea atenției.
- Dacă ați spus la început o anecdotă sau povestire, reveniți la ea.
- Dacă ați început cu o întrebare la care prezentarea dvs. intenționa să răspundă, puneți întrebarea din nou și, eventual, lăsați auditoriul să răspundă.
- Dacă ați început cu o statistică, reveniți la ea.

Este important ca în încheiere să determinați auditoriul să REACȚIONEZE în vreun fel la prezentare, să lansați o chemare la acțiune, să faceți auditoriul să participe. Mulțumiți auditoriului pentru atenția cu care v-a ascultat, exprimați un sentiment pozitiv.

Revenim la cazul "sistemului de teleconferință", pentru a vedea cum și-a încheiat prezentatorul nostru conferința:

ÎNCHEIERE

SUMARIZAREA - "Am încercat să vă reținastăzi atenția vorbind despre nevoia de a găsi căi de creștere a eficienței procesului de decizie prin economisirea de bani și timp. Chiar de la început v-am pus la dispoziție câteva cifre concludente în legătură cu timpul petrecut de manageri în procesul de decizie - până la 80% din timpul lor de lucru. De asemenea, am demonstrat și cam cât costă acesta. Apoi am arătat cum unele firme americane economisesc bani și timp, folosind deja sistemul nostru de teleconferință. În final, am demonstrat cât de puțin ar costa firma dvs. să se ralieze, chiar astăzi,

beneficiarilor sistemului de teleconferință: mai puțin chiar decât v-a costat pe fiecare dintre dvs. să veniți acum, aici!

FINAL - La începutul acestei prezentări v-am întrebat cum puteți să creșteți eficiența procesului de decizie economisind bani și timp. Cred că acum toți în această încăpere cunoaștem răspunsul la această întrebare. Soluția o aveți chiar acum la îndemână.

ACȚIUNE - Acționați chiar acum.

ATITUDINE POZITIVĂ - Dar, înainte de a vă sta la dispoziție pentru orice întrebări legate de produsul nostru și de modalitatea de achiziționare, permiteți-mi să vă mulțumesc pentru atenția pe care mi-ați acordat-o și pentru interesul cu care m-ați urmărit."

12.4. Planificarea desfășurării prezentării

Având conținutul prezentării, introducerea și încheierea stabilite, mai trebuie să decideți asupra mijloacelor audio-vizuale pe care să le folosiți și la ce moment în prezentare să le folosiți.

Apoi va trebui să mai decideți în ce măsură și cum anume doriți să implicați auditoriul în prezentarea dvs., pentru a-i crește implicarea, deoarece un auditoriu interesat, implicat, captat de prezentarea dvs., va fi mult mai ușor de convins.

Planificarea desfășurării prezentării este faza în care finalizați "scenariul", pe care apoi urmează să-l interpretați, dar nu înainte de a face și "repetiția cu costume".

12.4.1. Folosirea mijloacelor audio-vizuale

Mijloacele audio-vizuale nu trebuie să servească în primul rând ca suport al memoriei dvs.; rolul lor principal este acela de a face prezentarea mai ușor de înțeles și de reținut, să crească impactul informațiilor și datelor furnizate drept suport. Ele accentuează ideile și aspectele importante, sumarizează și organizează informația, adaugă informație și varietate.

Unele generalități în legătură cu folosirea mijloacelor audio-vizuale au fost deja amintite în "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie" (Cap.8, §13, 14). Este important să rețineți regulile de mai jos.

- Mijloacele folosite trebuie să fie relevante pentru prezentare; prin număr și calitate, ele trebuie să-l ajute pe ascultător, nu să-i distragă atenția.
- Mijloacele vizuale trebuie să fie clare și simple; evitați să folosiți coloane de cifre, pagini tipărite transpuse pe folie transparentă sau pe diapozitiv sau graficele complexe; auditoriul trebuie să fie în măsură să le înțeleagă și interpreteze repede și fără efort. Înlocuiți pe cât posibil cifrele cu grafice.
- Mijloacele vizuale trebuie să fie vizibile de către toți membrii auditoriului, fără efort. Expuneți-le numai când vă referiți la ele, pentru a nu distrage atenția; când le expuneți, nu vorbiți cu spatele la auditoriu; nu citiți de pe

ele, ele sunt pentru auditoriu, nu pentru dvs. și trebuie să adauge la prezentare, nu să se suprapună peste ea.
- Când folosiți culori, nu exagerați; trei culori sunt, în general, suficiente.
- Nu includeți mai mult de o idee pe o folie transparentă, diapozitiv, grafic etc., decât dacă auditoriul este familiarizat cu subiectul.
- Sub un titlu nu introduceți mai mult de 4-5 subpuncte.
- Nu includeți mai mult de 2-3 curbe pe un grafic.
- Pentru a reprezenta un concept complex, folosiți schițe, diagrame etc., nu text.
- Dacă prezentați vizual text, folosiți cuvinte-cheie (nu propoziții întregi, cu excepția citatelor) pe care le introduceți prin puncte sau linii. Nu depășiți 6-7 rânduri de text pe o folie transparentă (diapozitiv) și 6-7 cuvinte într-un rând.
- Folosiți pe cât posibil un indicator pentru a arăta la ce anume de pe un grafic, folie, diapozitiv vă referiți.
- Păstrați contactul privirii cu auditoriul, chiar dacă folosiți mijloace vizuale.

Cu ajutorul graficii pe calculator se pot obține imagini pe un un ecran simplu sau TV, imaginile pot fi animate și însoțite de sunet, se pot obține efecte speciale. Cu toate acestea, cele mai frecvent utilizate mijloace vizuale sunt, în prezent, flip charturile (blocuri cu foi mari de hârtie care se pun pe un suport special și se folosesc pentru a scrie pe ele cu markere de culori diferite) sau posterele (cartoane care se pot agăța și care conțin grafice sau text concepute în prealabil), foliile transparente, tabla albă pe care se scrie cu markere, diapozitivele, imaginile video, filmul.

Adeseori este util să distribuiți auditoriului materiale (multiplicate la xerox) care să conțină date tehnice, definirea unor termeni la care faceți apel, tabele etc. Dacă doriți ca auditoriul să păstreze o "urmă" a prezentării dvs. la care eventual să poată reveni ulterior, distribuiți și o pagină cu ideile principale ale prezentării.

Nu exagerați însă cu numărul de pagini distribuite; 1-5 pagini sunt suficiente. Folosiți acest mijloc vizual mai ales când doriți ca auditoriul să păstreze informația. Distribuiți materialul numai atunci când vă referiți la el. Dacă nu aveți nevoie să vă referiți la el, dar doriți ca auditoriul să rămână cu informație scrisă în urma prezentării, distribuiți la sfârșitul prezentării setul de pagini marcate cu numele dvs. (modalitatea de contactare) și titlul prezentării.

Rețineți faptul că demonstrarea "pe viu" a unui proces sau a funcționării unui dispozitiv are mult mai mare impact asupra auditoriului decât descrierea acestuia prin mijloace audio sau video. Arătarea obiectului real, în loc de imaginea acestuia, poate face prezentarea mult mai interesantă și atractivă. Țineți cont însă de dimensiunea obiectului în comparație cu cea a sălii și auditoriului; preferați să arătați imaginea mărită a obiectului decât obiectul în sine, dacă acesta nu ar putea fi văzut bine de întreg auditoriul.

12.4.2. Nivelul de implicare

În faza de planificare a desfășurării prezentării este important să decideți asupra gradului în care doriți să implicați auditoriul pe parcursul prezentării, în funcție de caracteristicile auditoriului, de stilul dvs. de prezentare și de situație. Este bine să aveți în vedere regulile de mai jos.

- Evitați sindromul "eu vorbesc și voi ascultați", care poate conduce la pierderea interesului auditoriului.
- Implicarea auditoriului facilitează procesul de comunicare și face prezentarea mai interesantă.
- Participarea auditoriului constituie o sursă importantă de feedback în timpul prezentării.
- Atenție: implicarea auditoriului și gradul de control exercitat de prezentator asupra desfășurării prezentării variază în raport invers.

Câteva din metodele de implicare a auditoriului sunt menționate în continuare.

- Organizați materialul prezentării astfel încât să introduceți sau să sumarizați părți ale acesteia prin întrebări adresate auditoriului.
- Folosiți întrebările nu numai pentru a verifica gradul de înțelegere, interesul sau atitudinea auditoriului, ci și pentru a stimula atitudinea creativă în găsirea de soluții sau a mijloacelor de implementare a unor soluții, căi de depășire a unor obstacole, pentru a demonstra sau construi suportul pentru un punct de vedere.
- Pregătiți din timp o serie de întrebări sau alte mijloace de stimulare a participării, dar nu vă bazați în întregime pe "participarea planificată"; ați putea fi perceput ca manipulativ. Urmăriți pe parcursul prezentării ocaziile de interacțiune spontană.
- O tehnică ce permite implicarea unui auditoriu mare (peste 30 persoane) este, de exemplu, aceea de a cere auditoriului să răspundă în scris la niște întrebări, după care prezentați răspunsurile dvs. și solicitați auditoriul să le compare cu cele pe care fiecare le-a dat.

Dacă decideți să folosiți întrebările pentru a stimula participarea auditoriului, vă sfătuim să țineți cont de cele ce urmează.

- Puneți întrebări interesante care să stimuleze gândirea, dar nu prea dificile pentru a crea probleme auditoriului.
- Folosiți întrebările deschise și mai ales întrebări care să determine împărtășirea de experiențe, opinii etc.
- Puneți întrebări amicale, care să nu deranjeze sau să creeze situații neplăcute; evitați "punctele sensibile".
- Evitați dialogul tot timpul cu aceleași persoane.
- Lăsați timp suficient pentru răspuns, ajutați prin sumarizare, dacă răspunsul tinde să fie dezlânat, sau chiar opriți-l pe vorbitor printr-un

politicos "mulțumesc, exact aceste lucruri am dorit să le aflu", după care continuați cu prezentarea.

12.5. Întocmirea schiței prezentării și "repetiția generală"

Întocmirea schiței (planului) prezentării constituie pasul următor în procesul de pregătire a prezentării.

SCHIȚA PREZENTĂRII

Este "scenariul" după care se va desfășura prezentarea. În această schiță veți include:

- planul a ceea ce urmează să prezentați, punctele principale, subpunctele, datele de suport;
- momentul folosirii de mijloace audio-vizuale;
- mijloacele de implicare a auditoriului pe care vă propuneți să le folosiți și când vă propuneți să apelați la ele.

Schița vă folosește și pentru verificarea logicii prezentării, pentru identificarea unor lacune, a unor argumente insuficient prelucrate, părți care pot fi eliminate sau folosite numai dacă timpul permite etc.

Schița se face pe o foaie A4 sau pe mai multe fișe pe care le numerotați, sub formă de propoziții scurte sau grupuri de cuvinte, adnotări etc.

Puteți face apel la schiță din când în când și în timpul prezentării, ca sursă de "inspirație".

Înainte de a considera că ați terminat pregătirea în vederea prezentării, este bine să gândiți și unele planuri alternative pentru situații neașteptate.

- Ați presupus că auditoriul este în temă cu subiectul pe care doriți să îl abordați și, în timpul prezentării, vă dați seama că, de fapt, nu este suficient informat. Sunteți pregătit să corectați situația, aveți date suplimentare pe care să le oferiți?
- Ați pregătit o prezentare care să dureze 20 de minute și când ajungeți în sală vi se spune că trebuie să vă limitați la 10 minute. Cum procedați, ce eliminați din prezentare?
- Ați crezut că auditoriul va avea o atitudine pozitivă în ceea ce vă privește, dar constatați din unele remarce că, de fapt, are o atitudine ostilă. Ce faceți, ce atitudine adoptați?
- Ce faceți dacă nu puteți folosi foliile transparente pe care le-ați pregătit (s-a ars becul de la retroproiector sau este "pauză de curent"), dacă microfonul nu funcționează, dacă un zgomot persistent nu vă permite să continuați să vorbiți etc.?

Desigur că nu vă puteți pregăti dinainte pentru toate situațiile posibile, dar pentru a fi în măsură să adoptați atitudinea adecvată într-o situație neașteptată este util să

faceți acest exercițiu de gândire a unor scenarii posibile. Ca regulă generală, într-o astfel de situație, procedați așa cum credeți că ar proceda cineva din auditoriu. De asemenea, nu uitați că puțin umor legat de situația în care vă aflați va câștiga auditoriul de partea dvs., la fel și un comentariu în legătură cu situația neplăcută în care se află auditoriul din cauza dvs.

EXERSAREA PREZENTĂRII

Constă dintr-o repetiție "cu costume", eventual chiar în sala în care urmează să faceți prezentarea. Exersarea vă permite să vă familiarizați cu ce aveți de făcut, eventual cu locul, să verificați timpul necesar prezentării, să vă obișnuiți cu folosirea mijloacelor audio-vizuale, cu atmosfera.

De asemenea, procesul de exersare vă permite să vă perfecționați prezentarea:

- să vă dați seama unde ar trebui să folosiți diferite elemente de limbaj neverbal, inclusiv de paralimbaj, pentru a spori impactul prezentării;
- unde argumentația pare neconvingătoare;
- dacă anumite mijloace vizuale sau audio sunt sau nu cele optime pentru susținerea prezentării etc.

Exersând prezentarea, veți fi în măsură ca atunci când "spectacolul" are loc, să lăsați impresia că totul "vine de la sine", fără efort, deoarece vă veți simți confortabil în postura de prezentator, sigur pe dvs., și veți începe să gustați din plăcerea de a apărea în fața unui auditoriu, de a fi cel mai important și influent personaj din sală în acel moment, de a avea ceva esențial de spus, de a convinge mai mulți oameni de valabilitatea celor susținute de dvs., de a vă remarca.

În ceea ce privește procesul de exersare, vă recomandăm să țineți cont de cele de mai jos.

- Exersați prezentarea numai după ce ați scris schița.
- Memorați numai secvența de idei principale și unele cifre sau citate pe care vreți să le spuneți.
- Repetați materialul întâi în gând și apoi exersați cu voce tare.
- Dacă faceți greșeli când exersați prezentând cu voce tare, nu vă opriți, continuați până la capăt.
- Dacă este posibil, exersați în zile diferite, nu într-o singură zi (în nici un caz chiar înainte de eveniment).
- Înregistrați audio (sau video) prezentarea; ascultați înregistrarea și notați unde vocea sau stilul ar trebui modificat pentru a crește impactul.
- Dacă nu aveți posibilitatea unei înregistrări video, repetați cel puțin o dată în fața unei oglinzi în care să vă vedeți întreaga imagine pentru a vă putea urmări gesturile, expresiile, mișcările. Rugați pe cineva să vă asculte și să vă dea feedback.

– Repetați, dacă este posibil, în încăperea în care urmează să vorbiți; verificați acustica sălii, microfonul, aranjamentul scaunelor, iluminarea.
– Familiarizați-vă cu mijloacele tehnice pe care urmează să le folosiți.

12.6. Tehnici de monitorizare a stresului

Despre ce este stresul și despre managementul stresului prin comunicare am vorbit pe larg în "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie" (§19.2). Acolo ne-am referit însă, în principal, la stresul ca și componentă a climatului de muncă și la modul în care comunicarea managerială, climatul de comunicare în general pot contribui la reducerea distresului și la folosirea eustresului. Aici ne vom referi doar la stresul cauzat de situația de vorbire în fața unui auditoriu. Acest stres poate fi monitorizat prin relaxare fizică și mentală.

Relaxarea fizică și cea mentală au ca scop dezvoltarea unei atitudini pozitive față de apariția în fața auditoriului și față de prezentarea materialului pregătit. Permite controlarea și folosirea stării de nervozitate generate de stres, a resurselor nebănuite pe care stresul le pune în funcțiune, pentru creșterea calității prezentării.

Anxietatea (reacție generalizată de teamă față de ceva neclar, necunoscut), frica (reacție specifică de teamă în legătură cu ceva cunoscut) și nervozitatea care însoțesc apariția în fața unui auditoriu constituie probleme larg răspândite, care însă pot fi rezolvate prin:

– retoriterapie;
– intracomunicare și
– prin tehnici de canalizare a nervozității.

Câteva din cauzele posibile ale anxietății, fricii și nervozității prezentatorului sunt:

– conflictul intrapsihic între dorința de a avea o performanță foarte bună, de a încânta auditoriul și teama de a nu reuși;
– unele convingeri iraționale în legătură cu calitatea prezentării (dorința de a fi perfect) și cu nevoia de aprobare din partea celorlalți;
– trăsăturile de personalitate sau predispozițiile individuale (cineva cu predispoziție pentru anxietate va intra în panică mult mai repede când apare în fața publicului);
– lipsa de încredere în sine, în capacitățile personale și în abilitatea de a vorbi în fața unui auditoriu;
– teama de a fi expus ostilității sau apatiei auditoriului, reacției de dezaprobare sau de ură a acestuia;
– teama de critici ulterioare;
– molipsirea (văzând sau auzind pe alții comportându-se nervos sau dominați de stres);
– substituția de emoție (când un anumit fel de emoție este interpretată ca nervozitate legată de prezentare, adăugându-se

astfel la aceasta; exemplu, surescitarea din cauza unei cafele în plus sau a bucuriei apariției în fața unui public, nemulțumirea sau enervarea în legătură cu ceva necorelat cu prezentarea).

În majoritatea cazurilor nu există o singură cauză pentru anxietatea, frica și nervozitatea prezentatorului. Din punct de vedere fiziologic, aceste reacții pot fi cel mai bine catalogate drept reacții la stres.

12.6.1. Retoriterapia

Retoriterapia se ocupă cu natura, cauzele și remediile situațiilor de stres generate de vorbirea în fața unui auditoriu; își bazează cunoștințele pe cercetările în domeniul comunicării, psihologiei experimentale (care studiază personalitatea și emoția) și psihologiei clinice (care furnizează informații despre remedii pentru nervozitate).

Există două clase de prezentatori, prezentatorii normali și cei fobici. PREZENTATORII NORMALI, marea majoritate dintre noi (~95%), înainte de a apărea în fața unui auditoriu, simt o senzație de agitație, nervozitate sau chiar teamă și anxietate. Nu vor avea însă nici o problemă în a face prezentări bune, dacă se pregătesc în mod adecvat în vederea acestora, după modelul descris mai sus.

PREZENTATORII FOBICI (~ 5%) pot fi recunoscuți prin aceea că atunci când apar în fața auditoriului au lapsusuri sau chiar perioade de pierdere a vocii, se bâlbâie, manifestă stări de vomă sau leșin. Aceștia au nevoie de o pregătire psihică mai complexă.

Dacă sunteți un prezentator normal, ceea ce este foarte probabil, pentru a face față stresului, vă sugerăm să țineți cont de cele de mai jos.

- Controlați mediul fizic extern prin reducerea stresorilor:
  - pregătind din timp desfășurarea prezentării;
  - exersând prezentarea, de preferat chiar în locul în care urmează să se desfășoare aceasta;
  - familiarizându-vă cu mijloacele audio-vizuale, cu aranjamentul încăperii.
- În ziua în care urmează să aibă loc prezentarea:
  - evitați orice preocupare care v-ar putea enerva, perturba, stresa;
  - deplasați-vă în ritm normal și din timp la locul prezentării;
  - nu discutați despre nervozitate și evitați să aveți contact cu persoane nervoase.
- Controlați mediului fiziologic intern prin:
  - stabilizarea proceselor din organism (pentru a evita dereglări în nivelul de zahăr din sânge, consumați proteine cu două ore înaintea prezentării);
  - pentru controlul problemelor gastro-intestinale evitați consumarea de produse grase sau greu de digerat (cel puțin cu 12 ore înainte);

- consumați numai cantitatea de cofeină pe care o consumați în mod obișnuit;
- nu folosiți calmante deoarece, consumate în condiții de stres, pot cauza leșin, tulburări de vedere sau bătăi puternice ale inimii;
- nu consumați alcool.

– Controlați mediului intern mental prin eliminarea atitudinii negative și a unor modele de gândire neproductive. Pentru aceasta vă sfătuim să:
- fiți realist;
- admiteți ceea ce simțiți, este o stare absolut normală;
- nu vă auto-compătimiți (sunteți nervos, vă este teamă, și ce dacă!?);
- evitați anticiparea nivelului de nervozitate;
- acceptați că performanța dvs. se poate îmbunătăți numai câte puțin, nu dintr-o dată;
- conștientizați că o prezentare, chiar imperfectă, poate fi foarte bună (oricum prezentarea nu constituie "sfârșitul lumii", iar ca prezentator nu este nevoie să fiți cel mai bun, ci doar atât de bun cât puteți dvs. să fiți); nu trebuie să fiți perfect, ci doar să vă perfecționați în permanență.

Vă recomandăm să apelați la următoarele două tehnici de reducere a stresului: desensibilizarea sistematică și terapia bazată pe rațiune.

DESENSIBILIZAREA SISTEMATICĂ

Constă în parcurgerea următoarelor etape:
- Așezați-vă într-un loc care vă este familiar (acasă, în locul preferat etc.), într-o poziție confortabilă și relaxați-vă.
- Imaginați-vă că apăreți în fața auditoriului și începeți prezentarea.
- Rememorați în gând desfășurarea prezentării.
- Repetați de mai multe ori această succesiune.

Se formează astfel asocierea "relaxare-prezentare", în loc de asocierea "panică-prezentare". Acest procedeu este eficace în majoritatea cazurilor de fobici.

TERAPIA BAZATĂ PE RAȚIUNE

Plecați de la faptul că oamenii sunt speriați de situația de a vorbi în public în mod nejustificat, irațional, considerând că trebuie să fie plăcuți și admirați de toată lumea, să fie foarte buni în orice fac etc.

Raționați acum corect și realist în legătură cu imaginea pe care auditoriul o are despre dvs., ce vede și aude el când începeți să vorbiți. El poate să nici nu observe emoția sau frica dvs. sau, chiar dacă observă, fie nu îi acordă atenție, fie va fi de partea dvs., deoarece foarte probabil că a trecut cândva și el prin această situație.

Terapia pentru reducere a stresului în baza raționării corecte în legătură cu situația de a vorbi în public are de fapt la bază procesul de intracomunicare, despre care vom vorbi în continuare.

12.6.2. Autocontrolul prin intracomunicare

Intracomunicarea, cu alte cuvinte, comunicarea cu noi înșine, este calea de a ne autoconvinge că, de fapt, stările de anxietate, frică și nervozitate sunt iraționale. Vă propunem să analizați și să luați în dezbatere cu dvs. înșivă aspectele de mai jos.

În general, reacțiile posibile la frică sunt: să fugi, să lupți, să te predai, să-ți autoalimentezi frica, să o ignori, să o redefinești sau să o recunoști ca existentă și normală și să o folosești. Primele trei reacții sunt instinctuale și de ele este capabil orice animal. Celelalte reacții sunt tipic umane, implicând un limbaj sofisticat, capacitatea de a gândi despre propriul proces de gândire, capacitatea de autoconștientizare și de intracomunicare.

- AMPLIFICAREA FRICII constă în alimentarea ei prin intracomunicare cu noi elemente, pe baza unor experiențe anterioare, a ceea ce am văzut sau auzit de la alții, a propriilor noastre temeri și angoase.
- IGNORAREA FRICII este neluarea ei în considerare, în urma unei decizii rezultate din procesul de intracomunicare. Frica însă rămâne, doar că nu îi acordăm atenție, nu o lăsam să iasă la suprafață.
- REDEFINIREA FRICII se referă la abordarea ei dintr-o perspectivă diferită, la a o considera nu ca pe o problemă, ci ca pe o provocare. Este de fapt o modalitate prin care putem anihila sentimentul de frică, în loc de a-l lăsa să ne domine sau de a pretinde că nu există. Constă în redefinirea situației prin cuvinte și imagini mai puțin înspăimântătoare și chiar incitante.

Iată cum ați putea, de exemplu, redefini o situație critică, neașteptată, prin intracomunicare: "Știu că am pregătit prezentarea în mod adecvat, că am făcut tot ce îmi stă în putință să prevăd situațiile critice posibile. Atunci de ce îmi este teamă? Să presupunem că, în cel mai rău caz, va interveni ceva ce nu am prevăzut și pentru care nu sunt pregătit. Nici o problemă! Va fi interesant să văd ce soluție voi găsi, ar putea chiar să iasă ceva original, deosebit. Sunt curios să văd cum mă voi descurca, ce reacție va avea auditoriul, ce idei noi îmi vor veni atunci. Este incitant să te gândești că atunci când apari în fața auditoriului ai șansa să îl uimești, să îl subjugi, să îl încânți...". Redefiniți deci situația prin intracomunicare până când constatați schimbarea de atitudine față de aceasta.

- RECUNOAȘTEREA ȘI FOLOSIREA FRICII presupun înțelegerea că, în mare măsură, anxietatea vorbitorului în fața auditoriului este rezultatul unor idei preconcepute, al unor gânduri scăpate de sub control, al unei comunicări intrapersonale eronate. Recunoașterea fricii constituie o cale de monitorizare a stresului și folosire a eustresului:

De fapt, nimeni nu ne amenință și nimeni nu ne va ataca, nu putem să luptăm cu auditoriul și nici nu putem fugi.

Ne este teamă de ce? De critică? Critica obiectivă este o favoare și un serviciu care ni se face de către cel care ne critică; critica subiectivă, nedreaptă, nu contează, nu are de ce să ne afecteze (în cele mai multe situații provine dintr-o problemă a celui care ne critică și nu este vina noastră). Oricum, pentru a ne perfecționa ca vorbitori, trebuie să solicităm, să ascultăm și să acceptăm critica onestă și să învățăm din ea. Critica este ceva ce primim în mod gratuit, putem face ce vrem cu ea, iar dacă este obiectivă, o putem folosi pentru a ne îmbunătăți performanța.

Vă este teamă că auditoriul nu vă va plăcea? Aceasta este o chestiune emoțională, diferită de la individ la individ, și oricum nu veți putea să-i mulțumiți pe toți. Nevoia de a fi plăcut este într-adevăr o nevoie umană de bază și se manifestă în orice situație, nu numai atunci când apăreți în fața unui auditoriu.

Și dacă totuși nu sunteți plăcut, ce se întâmplă? Important este să realizați scopul și obiectivele prezentării. Dacă nu vi se dau motive specifice pentru care nu sunteți plăcut ca vorbitor, reacția celui care vă critică este pur emoțională, problema este, din nou, a lui, nu a dvs.; dacă vi se dau motivele și acestea pot fi reale, mulțumiți, analizați-le, cereți lămuriri dacă ceva nu vă este clar. Critica specifică, descriptivă și constructivă este întotdeauna binevenită.

Vă temeți de ostilitatea auditoriului? Vă imaginați în fața unui auditoriu unitar care se ridică împotriva dvs., alungându-vă din încăpere, sau care vă întrerupe prezentarea prin vociferări în cor? Este extrem de puțin probabil ca această situație să se producă (auditoriul este format din indivizi care, deși pot avea sentimentul de grup, ei sunt totuși diferiți, având atitudini, interese, nevoi, reacții diferite); iar dacă situația apare totuși, aveți acum cea mai bună ocazie de a clarifica niște lucruri care au condus la această situație.

Vă puteți teme de ostilitatea auditoriului și pentru că nu știți exact la ce să vă așteptați. Dar chiar și dacă ostilitatea apare, veți supraviețui cu siguranță experienței. Nu uitați că memoria omului este scurtă și ostilitatea față de dvs. nu este singura problemă pe care o are auditoriul. Dacă prezentarea dvs. are loc la ora 10 dimineața și treziți ostilitatea auditoriului, este foarte probabil ca până la sfârșitul zilei să și uite de ea. Așa că veți supraviețui și dvs. situației.

Este însă într-adevăr posibil ca unii membri ai auditoriului să dorească să vă confrunte pe o temă legată de subiectul prezentării. Nu uitați în acest caz că, prin procesul de pregătire adecvată a prezentării, dvs. ați devenit expertul în subiectul respectiv, deci nu aveți de ce să vă temeți.

Dacă cineva vă confruntă din anumite motive personale, referindu-se la persoană și nu la problema în discuție, faceți evidentă și clară irelevanța intervenției acelei persoane, desigur într-un mod politicos, dar ferm.

Cel mai probabil este însă ca auditoriul să dorească și el să faceți o prezentare bună, deoarece ar fi neplăcută pentru toți situația în care dvs. vă bâlbâiți, vă împiedicați de picioarele suportului retroproiectorului, vă scăpați pe jos fișele pe care aveați planul prezentării sau a aveți un lapsus. Contați pe compasiunea și înțelegerea auditoriului și, în nici un caz, nu vă pierdeți simțul umorului. Cu puțină prezență de spirit și cu un umor adecvat, orice "accident" poate fi folosit pentru a relaxa auditoriul și a-l câștiga cu totul de partea dvs.

Vă temeți că veți genera apatia, acea stare extremă de plictiseală în care auditoriul nu depune nici măcar efortul de a vă critica sau de a fi ostil? Majoritatea vorbitorilor nu iau în considerare acest pericol și de aceea aceasta este problema cea mai frecventă în cazul prezentărilor slabe. Dacă ne gândim bine, această situație este mai proastă decât ostilitatea sau critica. Apatia auditoriului ne lasă cu sentimente de insatisfacție, de nesiguranță, de lipsă de valoare, sentimente care se pot acumula în timp și ne pot afecta armonia interioară, atitudinea față de muncă și viață și față de noi înșine.

Dar dacă am pregătit prezentarea în mod adecvat, nu este nevoie decât de puțin entuziasm și pasiune pentru ceea ce facem pentru a transforma o prezentare plictisitoare în una antrenantă, interesantă, plină de viață.

12.6.3. Canalizarea și folosirea energiei pozitive a nervozității

Aspectul cel mai neplăcut al stării de nervozitate este că nu știm ce să facem în acel moment. Prezentatorii începători vor, pur și simplu, să scape de ea și de senzația ei neplăcută. Dar acest lucru nu este posibil, deoarece nervozitatea este o formă de energie generată ca reacție la stres și ea nu poate dispărea; poate însă să fie canalizată spre diferite utilizări. O puteți folosi în avantajul dvs. și al prezentării.

Simțiți un "nod" în gât sau vi se "strânge" stomacul, transpirați, vă tremură mâinile și chiar genunchii? Toate acestea se întâmplă doar pentru că nu știți cum să vă relaxați, cum să controlați, canalizați și folosiți energia. Vorbitorii cu experiență o controlează și o folosesc pentru a spori atractivitatea prezentării, pentru a o face plină de entuziasm, antrenantă, interesantă, un șuvoi viu de energie care curge înspre auditoriu. Diferența dintre o prezentare bună și una foarte bună, extraordinară, memorabilă, stă tocmai în intensitatea și strălucirea acesteia care provine din energia pozitivă a nervozității.

Majoritatea vorbitorilor constată că nervozitatea este maximă chiar la începutul prezentării și, pe măsură ce vorbesc, intensitatea ei scade până la dispariția completă. Acesta este un moment periculos, deoarece dacă devenim prea relaxați, dacă nivelul energiei scade, intensitatea și ritmul prezentării scad și ele și putem genera plictiseala și apatia auditoriului.

De aceea avem tot interesul să ne păstrăm starea de nervozitate și să învățăm să o controlăm. Vă sugerăm în cele ce urmează câteva idei care vă pot ajuta să exercitați controlul dorit asupra nervozității.

- Folosiți tehnica "actorului" pentru a vă dezvolta puterea de concentrare. Focalizați-vă atenția asupra unui obiect până când vă simțiți mai relaxat. Apoi ajustați-vă focalizarea asupra unui obiect mai mic. În final, concentrați-vă atenția asupra unui punct. Aceste "cercuri de concentrare" sunt folosite de actori pentru a reuși să rămână în "pielea" personajului interpretat atâta vreme cât este nevoie și pentru a se pregăti pentru intrarea pe scenă. Tehnica "actorului" nu va face să dispară nervozitatea, ci îi va da o altă utilizare, ca putere de concentrare.
- Atunci când apăreți în fața auditoriului, imaginați-vă că aveți o "maimuțică" pe umăr. Aceasta vă deranjează, strângându-vă de gât, făcându-vă să încurcați cuvintele, să vă tremure brațele. Trebuie să scăpați de ea, să o aruncați auditoriului. Cum? Lansați o întrebare, solicitați o părere, faceți ca auditoriul să fie nevoit să devină, pentru un moment, prezentatorul. Maimuțica este la ei, prezentarea a pornit...
- Încetați de a mai lupta cu nervii dvs. Cu cât încercați să înghițiți mai des "nodul" pe care îl aveți în gât, cu atât vă sporiți mai mult nervozitatea. În schimb, relaxați-vă respirând adânc și acordați atenție la ceea ce se întâmplă în jur; concentrați-vă atenția asupra a cu totul altceva decât nodul din gât. Curând vă veți da seama că acesta dispare, la fel și strângerea de la stomac sau transpirația mâinii. Totul revine sub control.
- Înainte de a începe prezentarea, discutați cu cineva despre lucruri nelegate de prezentare. Nu consumați energia pentru a discuta sau exersa ceea ce urmează să spuneți și nu vorbiți despre nervozitatea pe care o simțiți. Relaxați-vă interacționând cu cineva pe probleme care să vă deplaseze atenția de la prezentarea pe care urmează să o faceți.
- Încordați și relaxați mușchii. Încercați aceasta cu mâinile, cu picioarele și gâtul - cele trei locuri în care simțiți, cel mai probabil, efectul fizic al nervilor.
- Parcurgeți "lista" valorii proprii: sunteți un expert în subiectul despre care urmează să vorbiți; știți să comunicați bine pentru că v-ați pregătit; mesajul dvs. este important; sunteți entuziast în legătură cu ceea ce urmează să susțineți. În concluzie, prezentarea va fi o experiență plăcută și interesantă, pe alocuri chiar incitantă.

12.7. Desfășurarea prezentării

În momentul în care apăreți în fața auditoriului, puteți fi sigur că spre dvs. se "îndreaptă" deja câteva întrebări nerostite:

"Cine este și ce vrea să spună?"

"În ce măsură îmi va fi de folos ceea ce urmează să spună?"
"Va fi onest sau va încerca să mă manipuleze?"
"Va fi interesant?"
"Va termina la timp prezentarea?"

Fiți pregătiți să răspundeți la aceste întrebări, direct sau indirect, cât puteți de la început, prin cuvintele, atitudinea și comportamentul dvs.

Privind desfășurarea în continuare a prezentării, acordați atenție aspectelor de mai jos:

- Folosiți doar în mod limitat notițe (planul prezentării, citatele sau cifrele la care doriți să apelați etc.).
- Pentru o prezentare dinamică, mai puțin formală, evitați pe cât posibil catedra, podiumul; vă ecranează și vă izolează de auditoriu, limitându-vă în același timp mișcările.
- Folosiți cu rost și în mod eficace mijloacele vizuale. Acestea trebuie să accentueze mesajul, nu să producă confuzie sau să distragă atenția de la mesaj.
- Influențați recepția mesajului și exercitați control asupra situației prin prezența dvs. "în cadru". Controlul asupra situației se referă la abilitatea de a câștiga și păstra atenția auditoriului prin folosirea și dominarea spațiului (de exemplu, prin deplasare prin sală în timpul prezentării).

O fază importantă în desfășurarea prezentării este perioada de întrebări și răspunsuri. Despre acest fel de comunicare și tehnicile corespunzătoare am vorbit deja.

12.7.1. Stilul de prezentare

Un studiu efectuat pe 1200 de persoane care au avut ocazia să ia parte în mod frecvent la prezentări, în legătură cu caracteristicile unei prezentări bune [D.A.Peoples, "Presentations Plus", John Wiley & Sons, 1988] a arătat că acestea sunt:

- flexibilitatea;
- orientarea spre auditoriu;
- cooperarea cu auditoriul;
- faptul că este interesantă și constituie o experiență plăcută și utilă etc.

În mod surprinzător, numai pe locul 12 în lista caracteristicilor pozitive a apărut "conținutul prezentării"! Aceasta sugerează că la buna pregătire a prezentării în ceea ce privește conținutul, organizarea materialului, mijloacele tehnice folosite, mai trebuie să adăugăm și preocuparea pentru stilul de prezentare.

Stilul de prezentare se referă la modul în care reușim să:

- transmitem auditoriului entuziasmul pentru subiectul prezentării;
- facem prezentarea interesantă, unică, specială;
- folosim spațiul fizic și gesturile pentru a ne sprijini mesajul;

– folosim vocea pentru a da vioiciune și variație prezentării, pentru a accentua și a atrage atenția asupra unor părți ale acesteia, pentru a crea tensiune, pentru a antrena auditoriul.

Rezultatul studiului efectuat de Peoples reafirmă un fapt bine cunoscut: ca orice comunicare, prezentarea face apel atât la capacitățile intelectuale, cât și la cele emoționale. Vorbitorii pricepuți își concep prezentările în așa fel încât să fie generatoare de satisfacții de natură emoțională.

Entuziasmul este unul din ingredientele esențiale pentru o prezentare. Auditoriul va trece cu vederea peste unele greșeli sau stângăcii dacă prezentatorul face dovada pasiunii, a plăcerii pentru ceea ce prezintă și este în mod sincer interesat să "dea" ceva auditoriului prin prezentarea sa.

Nu uitați regulile de mai jos.

– Dacă sunteți entuziast, auditoriul va fi entuziast; dacă nu sunteți convins de interesul și importanța a ceea ce spuneți, nici auditoriul nu va fi. Postura, gesturile, vocea și expresia feței dvs. vor fi indicii clare în legătură cu atitudinea pe care o aveți față de ceea ce spuneți, iar auditoriul vă va urma.
– Manifestarea de entuziasm este într-adevăr importantă, dar ea trebuie păstrată sub control pentru a nu degenera în euforie. Nu confundați entuziasmul cu a vorbi mult sau tare.
– Auditoriul va asculta cu mai mare atenție atunci când începeți, la un moment dat, să șoptiți.
– Folosiți un ton al vocii viguros, dar conversațional, cu multe inflexiuni, pentru a transmite un domeniu larg de emoții. Variați viteza și intensitatea vorbirii.
– Pentru a menține atenția auditoriului este important să acordați atenție varietății: alternați deplasarea prin încăpere cu statul pe loc, folosiți diferite mijloace tehnice și de redare a ideilor. Adăugați culoare prezentării prin includerea unor citate, umor, demonstrații practice.

Dacă varietatea este cheia menținerii interesului auditoriului, noutatea și unicitatea sunt chei pentru creșterea impactului. Prezentarea care va rămâne cel mai mult în memoria auditoriului va fi aceea care a conținut ceva impredictibil, surprinzător, incitant.

Umorul este un aspect important care, folosit în mod adecvat, poate fi o sursă eficace de noutate și varietate. Mai ales pe parcursul unei prezentări mai lungi, o observație plină de umor poate relaxa tensiunea auditoriului generată de o concentrare prea îndelungată. Dar, atenție, umorul trebuie să fie subordonat conținutului prezentării și stilului pe care dvs. îl puteți adopta în mod natural. Altfel va suna fals, iar momentul va fi penibil.

În legătură cu umorul, vă mai sugerăm cele ce urmează.

– Nu folosiți umor decât dacă este relevant pentru obiectivele prezentării.

- Evitați umorul de gust îndoielnic.
- Evitați să spuneți glume pe care auditoriul le-ar fi putut deja auzi.
- "Momentul umoristic" trebuie să fie foarte scurt.
- Glumiți numai pe seama dvs.
- Folosiți anecdote din propria dvs. experiență.
- Apelați la forme variate de umor, nu vă repetați.

Vorbiți pentru auditoriu, nu pentru dvs. Indiferent de subiectul prezentării, auditoriul este "clientul" dvs. pe durata acesteia și pe el trebuie să-l mulțumiți. Evitați atitudinea de superioritate, dar fiți plin de încredere, convingere, entuziasm. Toate acestea, adăugate la pregătirea adecvată a prezentării și la monitorizarea adecvată a stresului, vor conduce cu siguranță la o prezentare bună.

12.7.2. Folosirea limbajelor neverbale

Mesajul dvs. este transmis auditoriului prin limbajul verbal și prin limbaje neverbale ca, de exemplu, contactul privirii, mimica feței, poziția și mișcarea corpului, gesturile, vocea, îmbrăcămintea, modul în care folosiți timpul, spațiul și obiectele.

Prezentarea poate beneficia de limbajele neverbale pentru a maximiza impactul mesajului, pentru a accentua anumite părți, pentru a semnala tranziția, pentru a crea relația cu auditoriul, a-i menține interesul și concentrarea. După cum am mai spus, prin intermediul contactului privirii puteți obține feedback util în legătură cu atitudinea auditoriului și puteți păstra controlul asupra situației.

Vă atragem atenția asupra a patru aspecte legate de limbajul neverbal.

- Felul în care arătați și vă mișcați trebuie să sugereze siguranță de sine, profesionalitate, încredere și entuziasm și se realizează prin:
  - postură - relaxată, stați confortabil, drept (nu țeapăn), cu greutatea distribuită uniform (nu neglijent), cu picioarele normal apropiate; nu vă sprijiniți de obiectele din jur;
  - îmbrăcăminte - potrivită cu situația și auditoriul, confortabilă, de calitate și de bun gust; nu distrageți atenția auditoriului prin îmbrăcăminte, culori, accesorii;
  - mod de deplasare - liniștit, fără zgomot, fără ticuri; controlați spațiul prin deplasare.
- Mișcările și gesturile pot adăuga vioiciune prezentării și, în același timp, relaxează stresul. Evitați însă mișcările și gesturile dacă nu reușiți să le controlați în mod adecvat. Iată în continuare câteva recomandări privind mișcarea și gesturile.
  - Mișcarea întregului corp: evitați monotonia și ticurile; folosiți mișcarea pentru a atrage atenția asupra mijloacelor vizuale, asupra punctelor importante (aplecare în față, pas înainte) sau a detaliilor și tranzițiilor (pas lateral sau spate). Când vreți să priviți diferite persoane din auditoriu, nu întoarceți doar capul în acea direcție, ci întreg corpul;

- Gesturi cu mâinile și brațele: fiți natural ca într-o conversație; folosiți-le pentru a accentua conținutul mesajului (descrierea formelor, enumerarea, indicarea etc.). Evitați gesturile care sugerează nervozitate, dar și păstrarea unei poziții fixe a brațelor (la spate sau în față) sau repetarea monotonă a gesturilor.

– Expresia feței - mențineți o expresie relaxată, animată, conversațională. Nu stați încruntat; nu afișați o mutră de "pocherist"; nu vă temeți să zâmbiți.

Contactul privirii este esențial pentru a primi feedback prin limbaj neverbal în legătură cu gradul de înțelegere, de atenție, păreri, impact, acord sau dezacord sau pentru a face auditoriul să se simtă în permanentă legătură cu dvs., să simtă că îi acordați atenție. Uitați-vă, pe rând, la întregul grup, ca și cum ați purta o discuție cu fiecare. Nu vă fixați privirea la un perete, în tavan sau podea.

– Paralimbajul (caracteristicile vocii) este un instrument extrem de versatil și de important într-o prezentare. Folosind vocea în diferite moduri, puteți transmite sentimente de prietenie, dorința de cooperare, interesul, încrederea, compasiunea, puteți fi "rece" sau "cald". Puteți comunica chiar și tăcând în anumite momente.

În cazul prezentării, entuziasmul și energia sunt cele mai importante dintre caracteristicile vocii. Vocea dvs. poate face auditoriul să dorească să vă asculte, poate irita, plictisi, enerva. Dacă aveți probleme cu vocea din cauza stresului, faceți exerciții de respirație și de mișcare a gâtului înainte de începerea prezentării.

Dimensiunile esențiale ale vocii prezentatorului sunt:

- articularea - care se referă la abilitatea vorbitorului de a pronunța cuvintele corect, distinct și clar (este important să pronunțați cu grijă, corect, fiecare cuvânt; nu mormăiți, nu "mâncați" litere);
- variațiunile vocii - adică abilitatea de a schimba ritmul, frecvența, volumul.

Folosiți vocea în mod conștient pentru a accentua părți din mesaj, iar pauzele, pentru efect. Adoptați ritmul accelerat sau decelerat pentru a crea în mintea auditoriului imagini. Creșterea debitului verbal sporește dramatismul, scăderea lui creează impactul maxim al cuvintelor rostite. Rostiți mai tare și mai rar cuvintele importante.

Vorbiți expresiv, cu entuziasm, cu inflexiuni și volum adecvat. Adoptați un ton plăcut și cald. Adoptați viteza de vorbire potrivită astfel încât să nu fiți monoton, dar să puteți fi urmărit și înțeles. Dacă vorbiți prea repede pierdeți auditoriul pentru că nu vă poate urmări și înțelege, iar dacă vorbiți prea lent îl pierdeți prin plictisire.

Evitați cuvintele de umplutură "uh", "um", "mm" etc. Nu intrați însă în panică dacă vă dați seama că ați făcut-o de câteva ori, aceasta nu se observă.

12.8. Evaluarea prezentării

Scopul evaluării prezentării este acela de a vă da seama de măsura în care performanța dvs. a fost cea intenționată și a avut impactul dorit. Dacă unele lucruri nu au mers cum trebuie, analizați cauzele, pentru a ști ce să faceți altfel data viitoare. Aceasta este singura cale prin care vă puteți autoperfecționa. În acest context, aspectele pe care vă recomandăm să le analizați sunt amintite în continuare:

- Adaptarea mesajului la auditoriu:
  - cât de bine au funcționat adaptările pe care le-ați făcut la situație și auditoriu (informația culeasă, mediul în care se face prezentarea, mijloacele vizuale, argumentația);
  - adaptarea prezentării la nevoile și expectațiile auditoriului;
  - cum ați făcut față la întâmplări neașteptate.
- Considerații de organizare a materialului:
  - începutul a trezit atenția?
  - a fost clar formulat subiectul?
  - au fost mijloacele vizuale și/sau audio adecvate?
- Considerații de stil:
  - ați adoptat un stil de prezentare cald, deschis, apropiat de auditoriu, ați reușit să manifestați interes real față de ce simte și vrea auditoriul?
  - v-ați comportat ca un profesionist?
  - ați fost onest?
- Modul de folosire a limbajelor neverbale:
  - a corpului (mimică, privire, gesturi, mișcare);
  - paralimbajul (pronunție, variație);
  - a timpului; a spațiului; a obiectelor;
- Folosirea infrastructurii fizice (aranjarea încăperii, a mobilierului, iluminarea etc.) și tehnice (mijloacele audio-vizuale).

În Anexa 12 găsiți un model de autoevaluare pe care îl puteți folosi și adapta particularităților dvs. ca prezentator, contextului și specificului prezentării. Puteți folosi același chestionar pentru a obține feedback de la cineva care face parte din auditoriu.

După ce ați finalizat analiza, notați concluziile pe care le trageți. Formulați-le clar și specific. O formulare de genul "data viitoare mă voi pregăti mai bine" este inutilă. În schimb, concluzii de genul "trebuie să analizez auditoriul mai bine din punctul de vedere al nevoilor acestuia, pentru a putea crește forța de convingere" sau "data viitoare mă voi folosi mai puțin de notițe" pot într-adevăr să vă ajute.

STUDIU DE SITUAȚIE

Dl P a fost numit recent șeful unuia dintre proiectele importante ale firmei. Proiectul mergea foarte bine și colectivul făcea progrese semnificative. Se punea acum problema distribuirii unor fonduri și toți șefii de proiecte, deci și dl P, au fost invitați la ședința consiliului de administrație pentru a face o prezentare de 15 minute privind evoluția proiectelor.

Dl P era mândru de realizările colectivului său într-o perioadă atât de scurtă de când preluase el conducerea proiectului, dar era îngrozit de ideea de a vorbi în fața acelor oameni din consiliu. Și mai trebuia să-i și convingă că proiectul lui trebuie să primească suplimentarea de fonduri. De aceea și-a scris cu mare atenție și minuțiozitate ceea ce va spune. A inclus orice detaliu care putea face auditoriul să înțeleagă valoarea muncii grupului. Apoi și-a citit de zeci de ori materialul până când l-a învățat aproape pe dinafară.

A sosit și momentul în care, pe rând, șefii de proiect trebuiau să vorbească. Înaintea lui P au făcut prezentări 3 dintre șefii de proiect care, succint, vorbind liber și folosind câteva diapozitive care oglindeau "pe viu" realizările colectivelor, au motivat nevoia de fonduri. P a intrat în panică; el nu pregătise diapozitive și nici nu era pregătit să vorbească liber. Palmele au început să i se umezească și genunchii să-i tremure.

A ieșit în fața auditoriului și a început să citească de pe hârtiile unde avea scrisă prezentarea. Când i s-a atras atenția că cele 15 minute au trecut, a început să citească mai repede, în încercarea de a ajunge la partea unde solicita fondurile. Persoanele din consiliu au început să manifeste nerăbdare și plictiseală. După 20 de minute, directorul l-a întrerupt :"Îmi pare rău, dle P, dar trebuie să lăsăm timp și celorlalți să-și prezinte proiectele; te rog să sumarizezi foarte pe scurt ceea ce mai ai de spus".

Dl P a mormăit ceva, bâlbâindu-se, după care s-a îndreptat spre locul său pe care îl vedea ca prin ceață....

Prima ocazie pe care o avusese de a vorbi conducerii firmei despre rezultatele grupului său a fost un dezastru.

Analizând acest caz și folosind ceea ce dvs. deja știți acum în legătură cu "prezentarea persuasivă", ce l-ați sfătui pe P?

1. Cum ar trebui să se pregătească în vederea următoarei prezentări?
2. Care este un scenariu posibil pentru prezentarea pe care o ratase?
3. Ce nu trebuia să facă?

ANEXE

CUPRINS

Anexa 1 - *Autoevaluarea abilității de a comunica suportiv* 326

Anexa 2 - *Un model de diagnosticare a cauzelor performanței reduse* 329

Anexa 3 - *Sunteți un manager lider sau un manager administrator* 331

Anexa 4 - *Autoevaluarea abilității de a rezolva probleme* 333

Anexa 5 - *A. Roluri în ședințe* 335
B. Managementul ședinței - ghid de comportament 336

Anexa 6 - *Cât sunteți de deschis spre schimbare* 339

Anexa 7 - *A. Autoevaluarea abilității de rezolvare a conflictului* 341
B. Identificarea modului preferat de abordare a conflictului 343

Anexa 8 - *A. Formular de evaluare periodică a performanței* (exemplu) 345
B. Formular de autoevaluare (exemplu) 346

Anexa 9 - *Întrebări pentru interviul de angajare* 347

Anexa 10 - *A. Scrisoarea de tatonare* 353
B. Scrisoarea de mulțumire 354
C. Scrisoarea de acceptare și de refuz al postului 355
D. Scrisoarea de revenire 357

Anexa 11 - *A. Stilul "blând" și "dur" de negociere a pozițiilor* 358
B. Negocierea principială 359

Anexa 12 - *Evaluarea prezentării* 360

BCU IASI - TECHNICAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 1

AUTOEVALUAREA ABILITĂȚII DE A COMUNICA SUPORTIV

Acest instrument de diagnosticare este destinat evaluării abilității dvs. de a comunica suportiv la începutul (pre-) și la sfârșitul (post-) studiului Cap. 1.

Notați cu cifre de la 1 la 6 măsura în care afirmațiile de mai jos sunt în concordanță cu atitudinea și comportamentul dvs., folosind următoarea scară:

1 = dezacord total;
2 = dezacord;
3 = oarecare dezacord;
4 = oarecare acord;
5 = acord;
6 = acord total.

Pre-		Post-
____	1. Îmi este clară distincția între situația în care trebuie să îndrum sau să sfătuiesc. Nu mi se întâmplă să încerc să îndrum pe cineva atunci când de fapt ar trebui să-l sfătuiesc sau invers.	____
____	2. Atunci când sfătuiesc pe cineva, îl ajut în primul rând să înțeleagă care este problema pe care o are; apoi îl las să și-o formuleze singur. Împreună discutăm alternative posibile de rezolvare a problemei, după care cel pe care îl sfătuiesc hotărăște singur asupra soluției pe care urmează să o adopte.	____
____	3. Sunt complet onest când dau feedback cuiva, chiar dacă acesta este negativ. Sunt însă extrem de atent la felul în care comunic feedbackul.	____
____	4. Când dau feedback, acesta este întotdeauna centrat pe problema în discuție și nu pe caracteristicile persoanei care creează problema.	____
____	5. Corelez întotdeauna feedbackul negativ cu un anumit standard, o regulă sau un obicei, nesatisfăcute de interlocutor.	____
____	6. Când comunic cu scopul de a corecta comportamentul cuiva, relația mea cu acesta nu se strică, ci, dimpotrivă, de cele mai multe ori devine chiar mai bună, mai apropiată și mai profundă.	____

7. Când furnizez feedback, adopt întotdeauna o atitudine descriptivă, prezentând cât se poate de obiectiv faptele și comportamentul și impactul lor asupra grupului, muncii și chiar asupra mea. ____ ____
8. Sugerez întotdeauna câteva soluții de îndreptare celui pe care îl îndrum sau al cărui comportament încerc să-l corectez. ____ ____
9. Atunci când îndrum sau sfătuiesc, depun tot efortul pentru a întări sentimentul interlocutorului legat de valoarea sa, de importanța sa și a muncii sale. ____ ____
10. Chiar și când nu sunt de acord cu punctul de vedere al interlocutorului, interesul meu pentru acest punct de vedere nu scade. ____ ____
11. Nu vorbesc "de sus" acelora care au mai puțină putere sau informație decât mine. ____ ____
12. Chiar și atunci când prezint un punct de vedere în a cărui valabilitate cred, rămân deschis și flexibil la informația suplimentară pe care mi-ar putea-o furniza interlocutorul și la punctul lui de vedere. Am convingerea că "mai multe capete sunt mai bune decât unul singur". ____ ____
13. Într-o discuție cu cineva care are alt punct de vedere decât al meu, depun efort pentru a găsi acel domeniu în care suntem de acord și pornesc de la acesta pentru armonizarea diferențelor. ____ ____
14. Depun efort conștient pentru ca atunci când furnizez feedback să fiu cât mai specific și mai la obiect, evitând generalitățile sau neclaritățile. ____ ____
15. Atunci când sfătuiesc sau îndrum, depun efort conștient pentru a nu domina conversațiile și pentru a lăsa interlocutorului timpul necesar participării la comunicare. ____ ____
16. Îmi asum toată responsabilitatea pentru afirmațiile și părerile pe care le comunic. Nu dau vina pe alții și nu le atribui altora. ____ ____
17. Atunci când îndrum sau sfătuiesc, încep întotdeauna prin a încerca să-l înțeleg pe interlocutor. Abia apoi trec mai departe în procesul de îndrumare sau sfătuire. ____ ____
18. Atunci când pun întrebări pentru a înțelege punctul de vedere al interlocutorului, ele sunt de tipul "ce", nu "de ce", pentru a nu devia de la subiectul în discuție. ____ ____
19. Discut în mod regulat față în față cu oamenii cu care lucrez sau colaborez, ca parte a responsabilității mele de manager. ____ ____

INTERPRETARE

Întrebările se referă la mai multe aspecte ale deprinderii de a comunica suportiv, și anume:

- Cunoștințe despre ÎNDRUMARE și despre SFĂTUIRE - 1,2,19;
- Abilitatea de a furniza în mod eficace FEEDBACK NEGATIV - 3-8,14;
- Abilitatea de a ASCULTA eficace și eficient în procesul de comunicare suportivă - 9,10,17,18;
- Capacitatea de AUTOCONȘTIENTIZARE - 11,12,13,15,16.

Însumați cifrele scrise în dreptul tuturor celor 19 afirmații și comparați totalul obținut cu:

- Scorul maxim - 114;
- Scorul celorlalți din grup (dacă autoevaluarea se face în grup);
- Scorul obținut de un grup de 500 de studenți din școlile de business americane, care este următorul:

  99 puncte - primii 25%;
  93-98 - următorii 25%;
  87-92 - următorii 25%;
  86 sau sub - ultimii 25%.

[Prelucrat după D.A.Whetten, K.S.Cameron, "Developing Management Skills", Harper Collins Publishers, 1991, p.226]

BCU IASI/CENTRAL LIBRARY

Anexa 2

UN MODEL DE DIAGNOSTICARE A CAUZELOR PERFORMANȚEI REDUSE

Folosind elementele de bază ale motivării prezentate și analizate în Cap.2 din punctul de vedere al specificului comunicării, se poate stabili o procedură de comunicare menită să conducă la identificarea cauzelor performanței scăzute a angajatului. În continuare vă vom da structura acestei proceduri, urmând ca dvs. să construiți pe această structură strategia specifică actului de comunicare adecvat situației concrete pe care o aveți de rezolvat.

În cadrul discuțiilor neformale (desfășurate mai ales la locul de muncă al subordonatului, dar și pe "teritoriu neutru") și formale (de exemplu, interviul periodic de evaluare a performanței), urmăriți să obțineți informațiile necesare pentru a putea răspunde la următoarele întrebări:

A. Este subordonatul conștient (de acord) că performanța sa lasă de dorit?

1. Dacă "da" - puteți trece la întrebările B și C.
2. Dacă "nu" - este prezentă o problemă de percepție pe care trebuie să o rezolvați. Înainte de a continua procesul de diagnosticare, clarificați împreună cu subordonatul ce anume vă așteptați din partea lui, care sunt cerințele și standardele muncii pe care o face. Comunicați clar, descriptiv și interactiv. Solicitați în permanență feedback pentru a stabili corectitudinea înțelegerii.

B. Performanța scăzută este generată de incapacitatea subordonatului de a-și efectua munca în condiții adecvate?

1. Incapacitatea subordonatului de a-și efectua munca este datorată lipsei de materiale, de finanțare, de personal sau a cooperării necesare?
   Dacă da, atunci este vorba despre o problemă de resurse și trebuie să o rezolvați, iar dacă aceasta nu este posibil pe moment, încercați să explicați subordonatului cauzele, alternativele, posibilitățile de rezolvare pe viitor.
2. Incapacitatea este datorată unor cunoștințe, deprinderi sau experiență de muncă insuficiente?

Dacă da, atunci este o problemă de pregătire, instruire sau de perfecționare care poate fi rezolvată prin programe de training sau de perfecționare, eventual la locul de muncă.

3. Incapacitatea este determinată de lipsa de aptitudini a subordonatului?
   Dacă da, atunci este o problemă care reclamă soluții complexe ca, de exemplu, adaptarea cerințelor muncii la capacitatea subordonatului, numirea subordonatului într-o altă muncă sau, în ultimă instanță, dispensarea organizației de serviciile acestuia.

C. Performanța scăzută este generată de lipsa de motivare a subordonatului?

1. Lipsa de motivare este rezultatul neînțelegerii clare și realiste de către subordonat a ceea ce se așteaptă de la el?
   Dacă acesta este cazul, atunci problema este probabil datorată faptului că subordonatul nu a fost implicat în stabilirea obiectivelor muncii sale.
   Acordați mai multă atenție comunicării referitoare la obiectivele și cerințele muncii de efectuat.
2. Lipsa de motivare este determinată de:
   2.a. Faptul că recompensa nu este legată de performanța în muncă?
   2.b. Faptul că recompensa nu este acordată corect?
   În ambele cazuri este o problemă de stimulare neadecvată care poate fi cauzată de faptul că subordonatul:
   - consideră că nivelul performanței nu are importanță;
   - nu a primit suficient feedback privind performanța sa;
   - nu s-a discutat suficient cu subordonatul privind criteriile pe care el le consideră corecte în distribuirea recompensei.
3. Lipsa de motivare este datorată faptului că recompensele acordate pentru performanța bună nu prezintă valoare pentru subordonat?
   Dacă acesta este cazul, problema este de sistem de valori și trebuie să acordați atenție mai mare stabilirii recompenselor pe baza unei cunoașteri mai bune a subordonatului.

BCU IASI

Anexa 3

SUNTEȚI UN MANAGER LIDER SAU UN MANAGER ADMINISTRATOR

Împărțiți pentru fiecare din cele 14 afirmații un total de 5 puncte între varianta A și B, proporțional cu valabilitatea afirmațiilor în ceea ce vă privește pe dvs. (nu acordați punctaj fracționar).

1. A- Ca lider, consider că prima mea responsabilitate este aceea de a menține stabilitatea grupului pe care îl conduc.
   B - Ca lider, am datoria de a introduce schimbarea atunci când consider că aceasta este spre binele grupului.
2. A- Eu sunt cel care am inițiativa acțiunilor grupului.
   B - Eu sunt cel care, în general, fac ca acțiunile ce au loc să se desfășoare în condiții optime.
3. A - Mă preocupă ca membrii grupului să fie recompensați echitabil pentru munca lor.
   B - Mă preocupă dezvoltarea potențialului membrilor grupului.
4. A - Consider că cea mai importantă valoare pe care trebuie toți să o respecte este egalitatea și libertatea tuturor.
   B - Consider că cea mai importantă valoare care trebuie respectată este onestitatea în orice problemă.
5. A - Petrec mult din timpul meu de muncă, ducând la îndeplinire diferite obiective.
   B - Petrec mult din timpul meu de muncă, încercând să transmit aspirații, entuziasm în îndeplinirea obiectivelor grupului.
6. A - Consider că rolul meu în grup este similar cu acela pe care îl are un profesor în fața studenților.
   B - Consider că rolul meu este asemănător cu cel al mediatorilor.
7. A - Ca lider, am datoria de a respecta regulile, standardele, obiceiurile grupului.
   B - Ca lider, este important să creez un exemplu de urmat pentru ceilalți.
8. A - Îmi face plăcere să trezesc ambiția membrilor grupului, să îi determin să dorească să facă mai mult și mai bine.
   B - Îmi face plăcere să recompensez pe membrii grupului pentru o muncă bine făcută.
9. A - Sunt un om sociabil.
   B - Sunt mai degrabă un om singuratic decât sociabil.

10.A - Puterea pe care o am de a-i influența pe alții provine în principal din abilitatea pe care o am de a-i face pe aceștia să se identifice cu mine și cu ideile mele.
B - Puterea pe care o am de a-i influența pe alții provine în principal din poziția (funcția) pe care o ocup în cadrul grupului.
11.A - Mă identific cu idealurile, cu viziunea pe care o am, în legătură cu munca și grupul.
B - Mă identific cu sarcina de îndeplinit și cu oamenii care trebuie să o îndeplinească.
12.A - Nu-mi amestec viața profesională cu cea particulară.
B - Viața mea particulară se împletește cu cea profesională.
13.A - Îi fac pe oameni să se dedice muncii lor, inspirându-i.
B - Îi fac pe oameni să se dedice muncii lor, implicându-mă și eu în muncă alături de ei.
14.A - Planurile mele sunt, în general, pe termen lung.
B - Planurile mele sunt, în general, pe termen scurt.

Treceți punctajul pe care vi l-ați acordat la cele 14 perechi de afirmații A-B în tabelul de mai jos. Totalizați apoi pe coloane. Punctajul mai mare în prima coloană sau în a doua semnifică înclinația dvs. spre a fi un manager-lider, respectiv spre a fi un manager-administrator.

Manager-lider		Manager-administrator	
1. B	___	1. A	___
2. A	___	2. B	___
3. B	___	3. A	___
4. A	___	4. B	___
5. B	___	5. A	___
6. A	___	6. B	___
7. B	___	7. A	___
8. A	___	8. B	___
9. B	___	9. A	___
10.A	___	10.B	___
11.A	___	11.B	___
12.B	___	12.A	___
13.A	___	13.B	___
14.A	___	14.B	___
TOTAL	____	TOTAL	____

[Prelucrat după R.Marx, T.Jick, P.Frost, "Management Live", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991, p.103]

BCU MUNICIPAL CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 4

AUTOEVALUAREA ABILITĂȚII DE A REZOLVA PROBLEME

Imaginați-vă că sunteți la locul de muncă, într-o zi ca toate celelalte. Vă comportați ca de obicei...

Având în minte această imagine, indicați măsura în care afirmațiile de mai jos vi se potrivesc, prin atașarea unei cifre pe linia din stânga, conform cu următoarea scară:

6 - Total de acord;
5 - De acord;
4 - Oarecum de acord;
3 - În oarecare măsură nu sunt de acord;
2 - Nu sunt de acord;
1 - Dezacord total.

Atunci când abordez o PROBLEMĂ DE RUTINĂ, pentru a o rezolva:

1. Încep prin a defini clar și explicit, în scris sau verbal, care este problema; mă întreb dacă să iau decizia singur sau să apelez la grup. _____
2. Analizez problema sub toate aspectele și stabilesc ce condiții ar trebui să îndeplinească soluția pe care o voi găsi pentru a fi optimă. _____
3. Înainte de a decide asupra unei soluții, mă gândesc la mai multe soluții posibile ale problemei. _____
4. Evaluez calitatea acestor soluții alternative în funcție de criterii pe care le-am stabilit anterior, luând în considerare și consecințele posibile. _____
5. Nu pierd din vedere faptul că decizia pe care o voi lua va trebui să fie și implementată. _____
6. O dată hotărât asupra soluției, stabilesc și planul de implementare a acesteia și modalitățile de verificare a calității implementării. _____

Atunci când abordez rezolvarea unei PROBLEME CARE NU ESTE DE RUTINĂ, procedez astfel:

7. De la început încerc să definesc problema în mai multe feluri. _____
8. Încerc să fiu flexibil în modul de abordare și nu mă bazez exclusiv pe practica, cunoștințele și experiența anterioară. _____
9. Caut tipare sau elemente comune în diferitele aspecte ale problemei, pentru a o înțelege mai bine. _____
10. Îmi pun întrebări în legătură cu natura problemei. _____

11.Încerc să mă gândesc în legătură cu diferitele aspecte ale problemei, atât logic, cât și intuitiv. ____
12.Folosesc în mod frecvent analogii și metafore pentru a analiza problema și a descoperi și alte aspecte, mai subtile, despre ea. ____
13.Mă străduiesc să privesc problema din mai multe perspective pentru a putea genera mai multe definiri ale problemei. ____
14.Caut cât mai multe soluții la problemă, fără să mă preocup, în primă fază, de cât de bune sunt. ____
15.Apoi încerc să le analizez, evaluez și să o aleg pe cea mai bună. ____

Atunci când decizia se ia în grup și încerc să încurajez creativitatea și spiritul de inovație la cei cu care lucrez, procedez astfel:

16.Creez ocaziile ca aceștia să-și dezvolte ideile în condiții cât mai neformale, eliminând constrângerile oricăror proceduri. ____
17.Mă asigur ca, în grupul care rezolvă o anumită problemă, să se afle și membri cu puncte de vedere divergente. ____
18.Adeseori, pentru a stimula oamenii să găsească noi modalități de abordare a unei probleme, vin cu idei, propuneri, solicitări ieșite din comun, pentru a le provoca imaginația și stimula creativitatea. ____
19.Strâng informații de la beneficiarii produselor sau serviciilor noastre în legătură cu preferințele și cu ceea ce ei se așteaptă de la acestea, pentru a lărgi sfera de căutare a soluțiilor. ____
20.Uneori implic persoane din afara firmei (de exemplu, clienți) în procesul de rezolvare a unor probleme. ____
21.Consider ca fiind valoroși și le acord recunoașterea corespunzătoare și celor care sprijină ideile altora și furnizează resursele de implementare pentru acestea. ____
22.Încurajez "încălcarea" de reguli și obiceiuri în găsirea de soluții creative. ____

Însumați punctajul obținut. Dacă obțineți un total de peste 105 puncte, vă aflați în sfertul de sus al clasamentului: sunteți un manager cu abilități superioare în rezolvarea de probleme și luarea de decizii.

Cu 83-104 puncte vă situați pe la mijloc; deprinderile dvs. trebuie perfecționate prin acumularea de cunoștințe privind tehnicile de rezolvare de probleme și prin exersarea lor. Începeți cu dvs. și continuați și cu membrii grupului.

Punctajul sub 82 trebuie să constituie pentru dvs. un semnal de alarmă și să vă facă să vă întrebați dacă sunteți într-adevăr atât de bun pe cât vă credeți. Un curs de perfecționare în domeniul rezolvării de probleme și al procesului decizional v-ar fi util.

[Prelucrat după D.A.Whetten, K.S.Cameron, "Developing Management Skills", Harper Collins Publishers, New York, 1991, p.165]

ANEXA 5

A. ROLURI ÎN ȘEDINȚE

LIDERUL (responsabil pentru OBIECTIV)

- DETERMINĂ modul adecvat de abordare a obiectivului.
- ARE RESPONSABILITATEA finală pentru decizii și acțiuni:
  - STABILEȘTE agenda de lucru;
  - INIȚIAZĂ ședința;
  - FURNIZEAZĂ informația necesară;
  - DEFINEȘTE obiectivul în mod clar;
  - SELECTEAZĂ oamenii pentru ceea ce este de făcut.

MODERATORUL (responsabil pentru GRUP)

- ACȚIONEAZĂ ca a treia parte în discuții (nu are vreun interes direct în obiectivul de rezolvat).
- PROTEJEAZĂ membrii grupului:
  - ASIGURĂ ca liderul să clarifice obiectivul și agenda;
  - ÎNCURAJEAZĂ deschiderea, onestitatea, încrederea;
  - PROMOVEAZĂ participarea echilibrată în discuții;
  - AJUTĂ pe oameni să descopere noi abordări, soluții;
  - DEMOLEAZĂ "zidurile" care pot apărea între oameni;
  - APĂRĂ valorile.

GHIDUL (responsabil pentru "DRUM")

- MENȚINE grupul concentrat pe problemă prin folosirea procedurilor, proceselor și instrumentelor specifice:
  - ASIGURĂ înțelegerea proceselor și procedurilor;
  - ASIGURĂ folosirea lor adecvată;
  - ASIGURĂ atingerea consensului (dacă este cazul).

SCRIBUL (responsabil pentru "MEMORIA" grupului)

- ÎNREGISTREAZĂ în scris ideile și deciziile grupului.

CEASORNICUL (responsabil pentru TIMP)

- AJUTĂ grupul să-și administreze timpul:
  - ASIGURĂ ca grupul să aloce inițial timpul necesar;
  - MONITORIZEAZĂ folosirea timpului;
  - INFORMEAZĂ grupul cu situația timpului la dispoziție;
  - ASIGURĂ realocarea de timp dacă este necesar.

BCU UNIVERSITY LIBRARY

B. MANAGEMENTUL ȘEDINȚEI

GHID DE COMPORTAMENT

PREGĂTIRE:

- Stabilirea scopului și obiectivelor
  1. Este într-adevăr necesară ședința sau comunicarea se poate rezolva și altfel?
  2. Ce se intenționează să se realizeze prin ședință:
     - prelucrare de informație ?
     - stabilire a "ce" trebuie făcut (luarea deciziei)?
     - stabilire a "cum" trebuie făcut (implementarea deciziei)?

- Selectarea participanților
  3. Câți participanți? Câte niveluri ierarhice? (conform cu punctul 2)
  4. Ce știm despre participanți?

- Conducerea ședinței
  5. Este nevoie de un conducător (funcțiuni legate de obiective) și de un moderator (funcțiuni legate de procesul de desfășurare) ai ședinței ? Poate o persoană îndeplini ambele tipuri de funcțiuni? Cine să fie conducătorul ședinței?
  6. În calitate de conducător al ședinței aveți ca sarcini stabilirea:
     - agendei;
     - modului de luare a deciziilor;
     - modului de desfășurare a discuțiilor (formatul ședinței).
  7. Ca moderator al ședinței aveți ca sarcini asigurarea:
     - participării active și
     - contribuției eficace a grupului la obiectivele ședinței.

- Planificarea agendei
  8. Ce idei trebuie discutate; ce puncte se introduc? Care este scopul fiecărui punct?
  9. Ordonarea punctelor din agendă respectă criteriile de:
     - importanță/urgență;
     - energie intelectuală optimă;
     - contextul comunicării (atitudinea față de conținut, stare conflictuală)?
  10. Ați specificat în dreptul fiecărui punct scopul (ex., "pentru informare", "pentru discuție", "pentru decizie") și durata planificată ?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

11. Limitarea de timp fixată pentru fiecare punct este adecvată și se încadrează într-o lungime rezonabilă a ședinței?
12. Ați notat în dreptul fiecărui punct din agendă cine și cu ce este responsabil pentru buna desfășurare a acestuia (dacă este cazul) ? Dacă și cum trebuie să se pregătească participanții la ședință pentru acel punct ?
13. Pe baza planului agendei, v-ați scris un aide-memoire pe care să-l folosiți în timpul ședinței ?

- Stabilirea modalității de decizie

14. Cum se vor lua deciziile:
   - de către o persoană;
   - prin regula majorității;
   - unanimitate;
   - consens;
   - compromis?

Distribuirea agendei se face cu 2-3 zile înainte de ședință.

- Stabilirea formatului ședinței

15. Care este forma optimă de desfășurare:
   - formatul tradițional de rezolvare de probleme;
   - formatul de consens;
   - brainstorming, tehnica grupului nominal?

- Planificarea unor elemente de logistică

16. Sunt necesare mijloace audio-video ?
17. Este necesar un anumit aranjament și pregătirea încăperii, a mobilierului?
18. Cine, cum și când va distribui agenda ședinței?

DESFĂȘURARE

- În deschidere

19. Prezentarea scopului ședinței, agendei, duratelor pentru discuții. Solicitați acordul pentru ca acestea să devină "legi" la care să puteți apela.

- Pe parcursul discuțiilor - obiective

20. Dacă formatul ales este cel tradițional de "rezolvare de probleme", se va urma secvența:
   - definirea problemei;
   - determinarea cauzelor problemei;
   - elaborarea criteriilor care trebuie satisfăcute de soluțiile la problemă;

- determinarea soluțiilor posibile;
- alegerea soluției optime;
- determinarea modului de implementare a soluției.

21. Dacă formatul ales este de "consens", la fiecare pas făcut se sondează părerea participanților; se notează vizibil (pe tablă, hârtie etc.) rezultatul pasului; se continuă.
22. Dacă formatul este de "stimulare a creativității", discuțiile se desfășoară în 2 etape distincte:
    - generarea de alternative, fără a încerca evaluarea lor;
    - evaluarea, sortarea și ordonarea alternativelor; alegerea soluției optime (folosind criteriile prestabilite).
23. La finalizarea fiecărui punct de pe agendă se va sumariza rezultatul discuției, decizia luată, acțiunea de efectuat, responsabilitățile. Se va urmări notarea în procesul-verbal.

- Pe parcursul discuțiilor - proces

24. Autocontrolul (limbaj neverbal adecvat, nu inhibați participarea și contribuția celorlalți).
25. Exercitarea controlului asupra focalizării pe subiect (discuții relevante și în progres continuu).
26. Exercitarea controlului asupra timpului (conform agendei).
27. Exercitarea controlului asupra oamenilor:
    - încurajarea participării și contribuției;
    - monitorizarea informației;
    - reducerea tensiunilor;
    - rezolvarea diferendelor;
    - clarificarea comunicării.

ACTIVITATE POST-ȘEDINȚĂ

28. Revederea scopului, obiectivelor - evaluarea eficacității ședinței. Responsabilități personale rezultate.
29. Autoevaluare. Evaluarea comportamentului grupului.
30. Obiectiv următor (rezultant).

Anexa 6

CÂT SUNTEȚI DE DESCHIS SPRE SCHIMBARE

Alegeți varianta A sau B în funcție de cum ați reacționa cel mai probabil în cele 8 situații descrise:

1. În viața mea de zi cu zi:
   A. caut modalități diferite, neconvenționale, de a face lucrurile;
   B. îmi place să fac lucrurile așa cum le face toată lumea.

2. Dacă colegul meu se opune implementării unor schimbări:
   A. nu m-ar determina să mă opun și eu schimbării;
   B. aș opune și eu rezistență schimbării.

3. La locul de muncă:
   A. tind să schimb mereu câte ceva;
   B. respect obiceiurile și modurile convenționale de a face ceva.

4. Dacă aș avea ocazia să învăț să lucrez cu un calculator performant pentru a-mi ușura munca:
   A. aș folosi chiar din timpul meu liber pentru a o face;
   B. aș aștepta până când mi se va cere să o fac.

5. Atunci când trebuie să îmi schimb programul sau modul în care fac anumite lucruri:
   A. nu mă deranjează dacă sunt anunțat în ultimul moment;
   B. vreau să fiu anunțat din timp pentru a-mi putea planifica activitatea.

6. Dacă șeful îmi cere să schimb ceva:
   A. o fac fără să stau mult pe gânduri;
   B. pretind să fiu implicat în procesul prin care s-a hotărât schimbarea și implementarea ei.

7. Atunci când sunt pus în situația de a conduce un grup în îndeplinirea unei sarcini:
   A. folosesc stilul de conducere adecvat capacității grupului;
   B. folosesc stilul meu specific de conducere.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8. Atunci când îmi susțin punctul de vedere:
   A. nu mă deranjează dacă trezesc opinii adverse;
   B. prefer să nu stârnesc animozități și mă adaptez părerilor majoritare.

Cu cât ați ales mai multe variante A cu atât sunteți mai deschis spre schimbare. Dacă ați ales mai mult de 3 variante B, tindeți să opuneți rezistență schimbării și acest lucru ar putea să vă creeze probleme în activitatea dvs. de manager.

[Prelucrat după R.M.Lussier, "Human Relations in Organizations. A Skill Building Approach", IRWIN, Homewood, IL, 1990, p.330]

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 7

A. AUTOEVALUAREA ABILITĂȚII DE REZOLVARE A CONFLICTULUI

Gândiți-vă la modul în care acționați la locul de muncă. Acordați câte un punctaj afirmațiilor de mai jos (pe linia din partea dreaptă a fiecărei afirmații), conform cu măsura în care ele concordă cu comportamentul dvs. real, folosind ca ghid următoarea scară:

6 - Total concordant;
5 - Concordant;
4 - Concordant în oarecare măsură;
3 - Neconcordant în oarecare măsură;
2 - Neconcordant;
1 - Total neconcordant.

Când constat că subordonatul are nevoie să fie corectat:

1. Evit să-l acuz că acordă prioritate intereselor personale. _____
2. Când îi vorbesc despre problema apărută, o prezint și ca pe o problemă a mea. _____
3. Descriu problema în funcție de comportamentul observat, consecințele acestuia și sentimentele mele în legătură cu acestea. _____
4. Precizez ceea ce mă așteptam de la subordonat și care sunt cerințele care au fost încălcate. _____
5. Explic precis ceea ce doresc și solicit părerea subordonatului. _____
6. Explic punctul meu de vedere până când subordonatul înțelege complet și corect care este acesta. _____
7. Încurajez subordonatul să-și exprime punctul de vedere și să pună întrebări. _____
8. Când sunt implicate mai multe probleme, încep cu cele mai simple și apoi, treptat, trec la cele mai dificile. _____

Când cineva se plânge în legătură cu ceva ce am făcut sau mă critică:

9. Caut mai întâi domeniile de acord comun cu interlocutorul. _____
10. Manifest interes real și preocupare pentru critica ce mi se aduce, chiar dacă nu sunt de acord cu ea. _____
11. Evit să devin defensiv. _____

12. Solicit informație suplimentară în legătură cu critica ce mi se aduce; pun întrebări pentru a obține detalii descriptive, specifice. ____
13. Mă concentrez asupra unei singure probleme o dată. ____
14. Accept ideea că s-ar putea ca unele din aspectele criticii să fie justificate. ____
15. Cer ca persoana să-mi sugereze cum ar fi trebuit să procedez pentru a nu genera critica. ____
16. Insist să ajungem la un acord privind un plan de remediere, dacă este cazul. ____

Când două persoane sunt în conflict și eu acționez ca mediator:

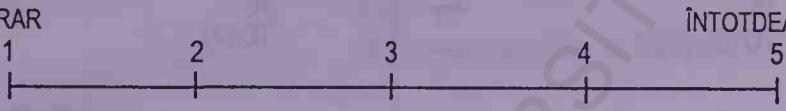
17. Nu neg existența conflictului și îi acord toată atenția. ____
18. Contribui la stabilirea unui plan de inițiere a rezolvării conflictului, identificând problemele care trebuie discutate. ____
19. Nu iau partea nici unuia, indiferent de părerea mea personală. ____
20. Ajut persoanele în conflict să se concentreze asupra efectelor pe care conflictul le are asupra performanțelor în muncă. ____
21. Păstrez discuția concentrată pe problemele care trebuie rezolvate, nu pe persoanele în conflict. ____
22. Asigur ca nici una dintre părți să nu domine conversația. ____
23. Ajut părțile să genereze soluții multiple la problemă. ____
24. Ajut părțile să identifice ariile în care sunt de acord. ____

Însumați totalul realizat la cele 24 de afirmații. Valoarea maximă posibilă este 144. Dacă punctajul totalizat de dvs. este peste 120, vă aflați printre primii 25% ca abilitate de a rezolva eficace conflicte; un punctaj de sub 97 vă plasează printre ultimii 25%. Punctajul între 98 și 116 indică abilități medii în rezolvarea conflictelor.

BCU IASI/CENTRUL DE RESURSE - LIBRARY

B. IDENTIFICAREA MODULUI PREFERAT DE ABORDARE A CONFLICTULUI

Indicați prin scrierea unui număr de la 1 la 5, conform gradației scării de mai jos, cât de frecvent folosiți, atunci când vă aflați într-un conflict, atitudinile și comportamentele înșirate.



1. Îmi apăr în mod tenace poziția. ____
2. Tind să pun nevoile altora deasupra celor ale mele. ____
3. Doresc să ajung la un compromis acceptabil pentru ambele părți. ____
4. Încerc să nu mă implic în conflicte. ____
5. Analizez și investighez cu minuțiozitate, în comun cu cealaltă parte din conflict, toate problemele în discuție. ____
6. Încerc să găsesc o breșă, un punct slab, în poziția celuilalt. ____
7. Sprijin armonia în discuții. ____
8. Negociez pentru a obține măcar o parte din ceea ce mi-am propus. ____
9. Evit discutarea deschisă a problemelor controversate. ____
10. În rezolvarea dezacordurilor, împărtășesc deschis celeilalte părți informația pe care o am. ____
11. Îmi place să am întotdeauna câștig de cauză. ____
12. De obicei mă conformez sugestiilor celorlalți. ____
13. Caut o cale de mijloc pentru rezolvarea dezacordurilor. ____
14. Îmi păstrez sentimentele (părerile) adevărate pentru mine, în dorința de a evita resentimentele celeilalte părți. ____
15. Încurajez împărtășirea deschisă în cadrul discuțiilor a sentimentelor și problemelor care mă preocupă. ____
16. Nu îmi place să recunosc că am greșit. ____
17. Încerc să nu-l pun pe celălalt într-o situație jenantă, neplăcută. ____
18. Accentuez avantajele care ar rezulta dintr-o înțelegere în care fiecare am renunța la câte ceva. ____
19. Încurajez pe alții să preia conducerea în rezolvarea controversei. ____
20. Îmi afirm poziția doar ca pe un punct de vedere. ____

Scrieți punctajele la cele 20 de afirmații, grupate astfel:

Forțare

Nr.afirmație	Scor
1	___
6	___
1	___
16	___
TOTAL:	___

Retragere

Nr.afirmație	Scor
4	___
9	___
14	___
19	___
TOTAL:	___

Aplanare

Nr. afirmație	Scor
2	___
7	___
12	___
17	___
TOTAL:	___

Confruntare

Nr. afirmație	Scor
5	___
10	___
15	___
20	___
TOTAL:	___

Compromis

Nr. afirmație	Scor
3	___
8	___
13	___
18	___
TOTAL:	___

Ordinea de preferință a modurilor de abordare a conflictului rezultă din ordonarea totalurilor obținute pentru cele 5 moduri de abordare: punctajul maxim pentru prima preferință și minim pentru ultima.

[Prelucrat după D.A.Whetten, K.S.Cameron, "Developing Management Skills", Harper & Collins Publishers, New York, 1991, p.392]

BCU A.I.CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 8

A. FORMULAR DE EVALUARE PERIODICĂ A PERFORMANȚEI

(EXEMPLU)

ANGAJAT: COMPARTIMENT:
EVALUATOR: FUNCȚIE:
DATA: PERIOADA LA CARE SE REFERĂ:

Performanțe generale:

1. În această perioadă și-a îndeplinit munca în mod competent?
2. Prin performanța sa, angajatul este candidat la promovare sau la atribuirea de responsabilități superioare?
3. A cooperat pozitiv cu șeful ierarhic superior?
4. A contribuit la productivitatea compartimentului (sau unității de lucru)? Dați exemple.
5. A contribuit cu idei și soluții la rezolvarea problemelor grupului? Dați exemple.

Relații interumane:

1. Este privit de colegii săi ca fiind un lider?
2. În mod normal, se înțelege bine cu colegii?
3. Manifestă atitudini de colegialitate și de cooperare?
4. Contribuie la armonizarea relațiilor în grup?
5. Este apreciat de colegi pentru experiența și cunoștințele sale?

Concluzii:

1. Care par să fie aspectele forte ale activității sale pe perioada analizată?
2. Care par să fie domeniile care ar trebui îmbunătățite (dacă este cazul) până la următoarea evaluare?

Comentarii sau răspuns din partea angajatului (dacă este cazul):

Evaluator (semnătura):

Angajat (semnătura):

B. FORMULAR DE AUTOEVALUARE

(EXEMPLU)

Scopul acestui formular este de a vă ajuta în pregătirea dvs. în vederea interviului de evaluare a performanței, pentru a discuta oricare din realizările sau problemele intervenite de la ultima evaluare.

Răspundeți la următoarele întrebări:

1. Care sunt câteva din problemele mai dificile pe care le-ați rezolvat în această perioadă?
2. Care considerați că sunt punctele dvs. forte în ceea ce privește cunoștințele, deprinderile și experiența pe care le aveți?
3. Care credeți că sunt aspectele mai slabe în ceea ce privește cunoștințele, deprinderile și experiența pe care le aveți?
4. În legătură cu ce relații de muncă pe care le aveți sunteți în mod special satisfăcut?
5. Care din relațiile dvs. de muncă credeți că ar trebui îmbunătățite?
6. Ați avut de dus la bun sfârșit vreo sarcină mai specială și ați făcut-o cu succes? Ați rezolvat vreo stare de urgență în mod salutar?
7. Există vreun domeniu în care v-ar fi de folos ajutorul șefului?
8. Identificați un aspect sau două în legătură cu care performanța dvs. ar putea fi îmbunătățită, dacă ați avea sprijinul șefului.
9. Credeți că există domenii în care urmarea unor cursuri de perfecționare v-ar fi utilă?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 9

ÎNTREBĂRI PENTRU INTERVIUL DE ANGAJARE

Găsiți mai jos o serie de întrebări grupate pe subiecte care vă pot ajuta în obținerea de informații în legătură cu următoarele aspecte :

I = calități intelectuale;
M = nivel de motivare;
P = trăsături de personalitate;
C = cunoștințe și aptitudini.

Puteți folosi această listă ca sursă de inspirație în stabilirea propriei dvs. liste de întrebări pentru evaluarea-cadru.

I. PERIOADA LICEULUI	I	M	P	C
1. Ați întâmpinat dificultăți în obținerea notelor bune?	x	x		x
2. Ce ați dorit să deveniți?		x		
3. Ce vă plăcea să faceți după orele de școală?		x		
4. Ce credeți că ați învățat în anii de școală pentru perioada vieții dvs. de acum?	x	x		

II. PERIOADA FACULTĂȚII (SAU ALTE STUDII)				
1. Care credeți că este rolul de bază al acestor studii?	x	x		x
2. Care credeți că este contribuția majoră a acestora în viața dvs.?	x			x
3. Ce părere aveți despre importanța notelor la examene?		x	x	
4. Ce v-a determinat să urmați această facultate/cursuri?		x		
5. Dacă ar fi să întoarceți timpul înapoi, ce ați face diferit în ceea ce privește facultatea; de ce?		x		
6. La ce materie ați fost mai bun; de ce?	x			x
7. La ce materie ați fost cel mai slab; de ce?	x			x
8. Ce materie v-a plăcut cel mai mult; de ce?	x	x		
9. Ce ați învățat în afara orelor de curs și găsiți că este important pentru viața de acum?	x			x
10. Ce v-a determinat să doriți să aveți o diplomă?		x		

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

	I	M	P	C
11. Dacă ați lucrat în timpul facultății, ce anume din ce ați făcut vi s-a părut cel mai interesant; de ce?		x		
12. Care credeți că este lucrul cel mai important pe care l-ați învățat în anii de facultate?			x	x

III. EXPERIENȚA ÎN MUNCĂ

1. În ce mod v-ați schimbat vreodată atitudinea față de cei din jur pentru a fi agreat de ei?			x	
2. Cu ce fel de oameni vă place să lucrați; ce anume vă determină să vă placă să lucrați împreună?		x	x	
3. Cu ce fel de oameni vă este cel mai dificil să lucrați; ce anume determină aceasta?		x	x	
4. Ce anume din ultima slujba v-a determinat să nu doriți să o continuați?		x		x
5. Ce realizări mai deosebite ați avut în timpul acestor slujbe care să vă fie apreciate de șef?	x			x
6. Îmi puteți da un exemplu prin care dovediți abilitate în a conduce un grup?			x	x
7. Care sunt câteva din lucrurile pe care credeți că le-ați făcut cel mai bine sau cu succes în timpul slujbei; de ce credeți că este așa?	x	x	x	x
8. Care sunt câteva din lucrurile din cadrul slujbei care vi s-au părut dificil să le faceți?	x			x
9. Care sunt câteva din lucrurile pe care ați dori să le evitați într-o slujbă; de ce?		x		
10. Ce tensiuni, presiuni ați întâlnit în muncă?			x	
11. Care credeți că este trăsătura cea mai importantă pe care o căutați la un șef?		x	x	
12. Ce părere aveți despre a călători, ca necesitate a serviciului; câte nopți pe săptămână ați fi dispus să nu le petreceți acasă?		x		
13. Care sunt câteva probleme dificile pe care le-ați întâlnit în timpul serviciului; care v-au frustrat în cea mai mare măsură?		x	x	
14. În ce mod credeți că ați progresat sau ce ați realizat datorită ultimei slujbe?		x		

	I	M	P	C
15. În ce fel credeți că această slujbă v-a ajutat să fiți în măsură să abordați o slujbă mai dificilă, cu responsabilități mai mari?	x		x	x
16. Care a fost cea mai promițătoare sau cea mai puțin promițătoare slujbă pe care ați avut-o; de ce?		x		
17. Care a fost frustrarea sau dezamăgirea cea mai mare în slujbele avute; de ce?		x		
18. Care sunt câteva din motivele care vă determină să doriți să lucrați la noi?		x		
19. Care sunt lucrurile care v-au plăcut în mod particular în ultima slujbă avută?		x		
20. Majoritatea slujbelor au plusuri și minusuri. Care sunt câteva din minusurile ultimei slujbe avute?		x		
21. Considerați că progresul făcut în muncă este reprezentativ pentru abilitățile dvs.?	x	x		x
22. Care sunt câteva din lucrurile asupra cărora, ocazional, nu ați fost de acord cu șeful?			x	
23. Ce părere aveți despre cum dvs. și ceilalți ați fost coordonați de șef?			x	
24. În ce fel v-a ajutat șeful să vă perfecționați?				x
25. Care sunt câteva din lucrurile pe care șeful le-a făcut și care v-au plăcut (sau displăcut) în mod special?		x	x	
26. Ce părere aveți despre modul în care șeful v-a evaluat munca; care sunt lucrurile pe care vi le-a indicat să le îmbunătățiți?	x		x	x

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR/LIBRARY

IV. REACȚII FAȚĂ DE SLUJBĂ ȘI FIRMĂ	I	M	P	C
1. Ce vi se pare tentant în această slujbă?		x	x	x
2. Cum evaluați firma noastră ca loc posibil pentru a vă construi aici viitorul?		x		
3. Ce anume particularități căutați într-o firmă?		x		

V. SCOPURI ȘI AMBIȚII				
1. Care sunt obiectivele dvs. profesionale imediate?		x	x	
2. Care sunt obiectivele dvs. pe termen lung?		x		
3. Ce credeți că ar trebui să faceți pentru a vă pregăti în vederea acestor obiective?	x		x	x
4. Ce vă face să credeți că veți avea succes într-o astfel de slujbă?	x		x	x
5. Care ar fi lucrurile pe care ați dori să le evitați în slujbele viitoare; de ce?		x	x	x
6. Aveți în minte anumite obiective de viitor privind salariul sau alte beneficii? Cum ați ajuns la ele; ce vă face să credeți că ați putea să le atingeți în ___ani?	x	x	x	x
7. Ce obiective aveți în legatură cu cariera dvs.?		x		
8. Cine sau ce v-a influențat cel mai mult în viață privind obiectivele carierei dvs.?		x	x	x
9. Vă amintiți vreo experiență pe care ați avut-o în trecut, care v-a influențat în stabilirea obiectivelor?		x	x	x

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

VI. CAPACITATEA DE AUTOEVALUARE	I	M	P	C
1. Ce credeți că aveți ca trăsături caracteristice care v-au ajutat să progresați până în prezent?	x	x	x	x
2. Am discutat până acum despre școală, facultate, experiența în muncă. Dar despre dumneavoastră ca persoană încă nu. Care credeți că sunt slăbiciunile și punctele dvs. forte?		x	x	
3. Care credeți că sunt câteva din calitățile dvs.?		x	x	
4. Care trăsături ați dori să le îmbunătățiți?		x	x	
5. Care credeți că sunt câțiva din factorii motivatori pentru dvs.?		x		
6. Care sunt felurile de lucruri pe care le faceți cu cea mai mare încredere în performanța dvs.?	x		x	x
7. Dar cele pe care le faceți cu mai puțină încredere?	x		x	x
8. Care sunt câteva din lucrurile pe care le faceți sau v-ați gândit să le faceți, care să conducă la autodezvoltarea dvs.?	x	x	x	x
9. În ce fel credeți că ați progresat cel mai mult în ultimii 2-3 ani?	x	x		x
10. Descrieți-mi, vă rog, un obstacol dificil pe care ați fost nevoit să-l depășiți. Cum ați procedat? În ce fel această experiență v-a influențat personalitatea?	x	x	x	
11. Cum v-ați autodescrie ca persoană?	x	x	x	x
12. Dacă v-ați trăi viața din nou, ce ați face altfel?		x		x
13. Care credeți că sunt caracteristicile cele mai importante și abilitățile pe care trebuie să le aibă o persoană pentru a avea succes ca _____. Cum v-ați aprecia dvs. la aceste capitole?	x	x	x	x
14. Vă considerați ca fiind un om cu inițiativă? Dacă da, explicați de ce?		x		
15. Ce lucruri care vi s-au cerut să le faceți în viață vi s-au părut cel mai dificil de făcut?	x	x	x	x
16. Care credeți că este cea mai importantă realizare a dvs. până în prezent; de ce?	x	x	x	x
17. Ce lucruri v-au dat în viață satisfacția cea mai mare?		x		
18. Ce lucruri v-au frustrat în cea mai mare măsură?			x	
19. Cum le faceți față de obicei?			x	x

VII. ACTIVITĂȚI DIN TIMPUL LIBER

	I	M	P	C
1. Ce vă place să faceți în timpul liber?		x		
2. Ce anume vă place, vă atrage, în acea activitate?	x	x	x	
3. Ce anume evitați să faceți în timpul liber?		x	x	
4. Aveți vreun talent nepus încă în valoare?	x	x	x	x

[Prelucrat după J.D.Drake, "Interviewing for Managers", AMACOM, New York, 1982, p.249-255]

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 10

A. SCRISOAREA DE TATONARE

Numele și adresa dvs.

Titlul, numele
și adresa persoanei căreia vă adresați
(de obicei directorul)

Data

Stimate Dle ...,

Sunt studentă în anul ... la facultatea de .... Dl Profesor ... care efectuează servicii de consultanță pentru firma dvs. mi-a vorbit mult despre preocupările acesteia și m-a sfătuit să mă adresez dvs. pentru a-mi oferi serviciile în domeniul ...

Specializarea mea este ... și după cum rezultă din Curriculum Vitae pe care îl puteți găsi anexat, am urmat cursuri de ... De asemenea, cunosc limbile ... și sunt familiarizată cu următoarele aplicații pe calculator ...

Munca efectuată pe durata vacanței din anul trecut, în cadrul ..., mi-a permis acumularea de experiență în domeniul ... Alături de pregătirea mea profesională, această experiență mi-ar permite să efectuez o muncă de ...

Având în vedere cele de mai sus, aș aprecia în mod deosebit dacă m-ați putea primi pentru a discuta pe marginea acestor probleme. Vă voi contacta în jurul datei de..., pentru a vedea dacă timpul vă permite această întâlnire și, eventual, pentru a afla data și ora la care să vin la firmă.

Vă mulțumesc anticipat.

Cu deosebit respect,

....

BCU IAȘI UNIVERSITY LIBRARY

B. SCRISOAREA DE MULȚUMIRE

Numele și adresa dvs.

Titlul, numele
și adresa intervievatorului

Referitor la: interviul din data de...
pentru ocuparea postului de...

Data

Stimate/ă ...,

Doresc să vă mulțumesc pentru timpul acordat cu ocazia interviului din... privind procesul de selecție pentru postul de ... A fost pentru mine o experiență deosebită, iar dorința mea de a putea lucra în colectivul (firma) dvs. este și mai mare.

Discuția pe care am avut-o cu privire la ... m-a făcut să mă gândesc la o posibilă soluție a acestei probleme. Dacă timpul vă va permite, aș dori să o putem discuta în detaliu.

În așteptarea deciziei dvs. privind ocuparea postului de..., vă mulțumesc încă o dată.

Cu deosebită stimă,

...

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

C. SCRISOAREA DE ACCEPTARE ȘI DE REFUZ AL POSTULUI

SCRISOARE DE ACCEPTARE

Numele și adresa dvs.

Titlul, numele
și adresa persoanei
căreia vă adresați

Referitor la: acceptarea
postului de ...

Data

Stimate/ă ...,

Sunt deosebit de încântat să accept oferta dvs. pentru postul de ... Voi depune tot efortul pentru ca munca pe care o voi face să sporească prestigiul firmei. Am convingerea că, în același timp, această muncă îmi va putea oferi satisfacțiile profesionale pe care mi le doresc.

Din discuțiile avute în cadrul interviului a rezultat că salarizarea este de ... și că se asigură și ... .

De asemenea, a rezultat că aveți nevoie de rezultatele testelor medicale privind ... pe care le și anexez acestei scrisori.

Vă voi contacta la sfârșitul săptămânii pentru a-mi comunica data de la care considerați că pot să-mi încep munca.

Vă mulțumesc.

Cu deosebită stimă,

...

BCU IAȘI CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

SCRISOARE DE REFUZ

Iată și un exemplu de scrisoare prin care anunțați că nu doriți să beneficiați de oferta făcută în legătură cu postul pe care l-ați solicitat:

Numele și adresa dvs.

Titlul, numele
și adresa persoanei
căreia vă adresați

Referitor la: neacceptarea
ofertei pentru
postul de ....

Data

Stimate/ă ...,

Vă mulțumesc pentru oferta dvs. referitoare la postul de... Din păcate însă, mă văd în situația de a o refuza, în contul unei alte oferte care răspunde în mai mare măsură nevoilor mele.

Doresc însă să remarc faptul că interviul cu dvs. a fost pentru mine o experiență extrem de plăcută și vă mulțumesc pentru timpul pe care mi l-ați acordat cu această ocazie.

De asemenea, aspectele referitoare la ... pe care le-am discutat în cadrul interviului mi se par extrem de interesante și sper ca pe viitor să putem colabora, sub o formă sau alta, în acest domeniu.

Vă doresc succes în activitatea dvs. pe viitor.

Cu deosebită stimă,

...

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

D. SCRISOAREA DE REVENIRE

Numele și adresa dvs.

Titlul, numele
și adresa persoanei
căreia vă adresați

Data

Stimate/ă ...,

Vă mulțumesc pentru promptitudinea cu care m-ați anunțat în legătură cu rezultatul procesului de selecționare pentru postul de ... .

Interesul meu pentru firma dvs. rămâne în continuare mare, deoarece, așa cum a rezultat și din discuțiile pe care le-am avut cu prilejul interviului, ... De aceea vă rog să mențineți în atenția dvs. dorința mea de a lucra în domeniul... . În același timp, vă rog să rețineți și disponibilitatea de a mă perfecționa în domeniile ... care prezintă interes pentru firma dvs.

V-aș fi deosebit de recunoscător dacă ați putea să mă primiți pentru o scurtă discuție privind performanța mea în cadrul interviului, deoarece aș dori să învăț din această experiență cât mai mult. Vă voi contacta în legătură cu posibilitatea unei întrevederi...

Vă mulțumesc încă o dată pentru timpul acordat. Profesionalismul dvs. a făcut ca întreg procesul de selecționare să constituie pentru mine o experiență de viață deosebită.

Cu deosebită stimă,
...

Exemplele de mai sus au fost inspirate dintr-un material avut la dispoziție prin amabilitatea dnei Lucinia Bal de la Fundația Soros-Cluj.

Anexa 11

A. STILUL "BLÂND" ȘI "DUR" DE NEGOCIERE A POZIȚIILOR

Stilul de negociere BLÂND în disputa de poziții se caracterizează prin:

1. Participanții sunt prieteni.
2. Scopul negocierii este înțelegerea/obținerea acordului celeilalte părți.
3. Participanții fac concesii pentru a proteja relația.
4. Sunt îngăduitori față de oameni și probleme.
5. Au încredere unul în celălalt.
6. Își schimbă cu ușurință pozițiile adoptate.
7. Formulează oferte.
8. Dezvăluie scopul final al negocierii, limitele acceptabile.
9. Acceptă pierderile de o singură parte pentru a ajunge la o înțelegere.
10. Caută singura soluție posibilă: aceea pe care prietenul o va accepta.
11. Sunt preocupați de obținerea acordului.
12. Încearcă să evite confruntarea deschisă.
13. Cedează dacă se exercită presiune.

Stilul de negociere DUR în disputa de poziții se caracterizează prin:

1. Participanții se consideră adversari.
2. Scopul negocierii este victoria.
3. Participanții pretind concesii pentru a menține relația.
4. Sunt intransigenți față de oameni și probleme.
5. Nu au încredere unul în celălalt.
6. Sunt neclintiți pe poziții.
7. Amenință.
8. Ascund adversarului adevăratul scop final al negocierii, constrângerile de timp, limitările.
9. Pretind avantaje de o singură parte, ca și condiții ale acordului.
10. Caută singura soluție posibilă: aceea care să-l satisfacă pe el personal.
11. Îi preocupă în primul rând poziția asumată în cadrul negocierii.
12. Încearcă să învingă în confruntări deschise.
13. Fac presiuni asupra adversarului.

BCU IAȘI

B. NEGOCIEREA PRINCIPIALĂ

Având în minte caracteristicile 1-13 ale stilurilor "blând" și "dur" de negociere a pozițiilor, să vedem care ar fi echivalentul lor în negocierea principială:

1. Participanții adoptă atitudinea de rezolvatori de probleme.
2. Scopul lor este identificarea unei soluții înțelepte la care să se ajungă în mod eficient și amiabil.
3. Participanții separă problema umană (oamenii implicați) de problema în discuție (substanța negocierii).
4. Adoptă o atitudine blândă, îngăduitoare, de înțelegere față de oameni și dură, intransigentă față de probleme.
5. Procesul de negociere are loc independent de încrederea sau neîncrederea care ar putea exista între participanți.
6. Participanții se concentrează asupra intereselor, nu asupra pozițiilor.
7. Se explorează reciproc interesele participanților implicați în negociere.
8. Participanții evită stabilirea de la început a unui scop final sau alte limitări.
9. Există preocuparea reciprocă pentru satisfacerea optimă a intereselor fiecăruia.
10. Se elaborează în comun variante de soluții ale problemei, neluându-se, în această etapă, nici o hotărâre în legătură cu soluția optimă.
11. Se insistă asupra stabilirii unor criterii obiective.
12. Se încearcă găsirea soluției optime pe baza acestor criterii obiective independente de voința unilaterală a vreunuia dintre participanți.
13. Participanții judecă rațional. Cedează numai în fața principiilor, nu și a presiunii de vreun fel.

[Bazat pe cartea lui R.Fischer și W.Ury, "Getting to Yes", Arrow Books Limited, London, 1988, p.13]

BCU IASI

Anexa 12

EVALUAREA PREZENTĂRII

Folosiți formularul de mai jos pentru a trece în revistă problemele principale cărora trebuie să le acordați atenție în legătură cu prezentarea. Puteți, pe această cale, să vă autoverificați în timp ce pregătiți prezentarea și/sau să vă evaluați performanța după ce ați susținut prezentarea. Acordați-vă câte un punct pentru fiecare cerință îndeplinită și zero puncte pentru fiecare cerință neîndeplinită. Nivelul performanței dvs. este dat de numărul total de puncte obținute împărțit la numărul total de cerințe care, în formularul de față, este 60. Dvs. puteți adăuga sau elimina cerințe pentru a adapta formularul la subiectul și la contextul prezentării pe care o evaluați.

CONȚINUTUL PREZENTĂRII

A. Adaptarea la auditoriu:

1. Nivelul de cunoștințe - adecvat auditoriului;
2. Limbajul și terminologia - adecvate auditoriului;
3. Materialul ia în considerare nevoile auditoriului;
4. Nu se ating puncte sensibile ale auditoriului;
5. Surse de identificare - determinate (folosite adecvat).

B. Structurarea și organizarea:

1. "Legea formei" (introducere, tratare și încheiere) - respectată;
2. Introducerea - trezește atenția și interesul auditoriului;
3. Introducerea - prelimineză conținutul;
4. Structurarea materialului - adecvată scopului prezentării (informare, convingere, construire de imagine etc.);
5. Organizarea materialului - corespunde obiectivelor concrete ale prezentării;
6. Ideile principale - accentuate prin redundanță stilizată, mod de formulare și poziționare;
7. Sentimentul de încheiere a prezentării - generat în mod adecvat;
8. Trecerea în revistă a ideilor principale (argumentelor) ca și concluzie în încheiere;
9. Încheierea - este pozitivă (are impact, determină auditoriul să acționeze).

C. Calitatea argumentului:

1. Argumentele - clar exprimate și substructurate (A-S-M-T);
2. Argumentația - susține scopul prezentării;
3. Argumentația susține obiectivele prezentării;
4. Informația de suport a afirmațiilor - adecvată și convingătoare;
5. Informațiile/ideile - interesante/originale, au impact;
6. Date cantitative, exemple - concludente și bine documentate, din sfera de interes și înțelegere a auditoriului;
7. Tipul de suport folosit corespunde tipului de afirmație făcută;
8. Legătura dintre afirmație și suport - clară;
9. Tranzițiile dintre argumente - clare, evidente.

LOGISTICA PREZENTĂRII

A. Folosirea timpului:

1. Timpul - alocat în mod corespunzător părților prezentării;
2. Prezentarea - încadrată în limita de timp.

B. Folosirea mijloacelor vizuale:

1. Sunt estetice (corecte);
2. Se pot vedea din orice parte a încăperii;
3. Corespund ca fel și număr cantității de informație;
4. Sunt relevante (adecvat alese);
5. Nu perturbă prezentarea, ci o susțină;
6. Nu se folosesc excesiv ca sprijin pentru memoria vorbitorului.

C. Infrastructura fizică:

1. Prezentarea - începe la timp;
2. Iluminarea, temperatura, acustica încăperii - adecvate;
3. Echipamentul și mobilierul (scaunele) - situate adecvat;
4. Echipamentul - stare bună de funcționare.

DESFĂȘURAREA PREZENTĂRII

A. Calitatea discursului:

1. Este fluent și continuu;
2. Nu apar ticuri verbale sau cuvinte repetate excesiv;
3. Volumul vocii - adecvat folosit pentru varietate și pentru atragerea atenției asupra părților importante;

4. Pronunțare clară a cuvintelor;
5. Intonația cuvintelor și propozițiilor - folosită adecvat pentru realizarea varietății, accentuare, exprimarea entuziasmului;
6. Ritmul de vorbire - adecvat pentru atragerea atenției, varietate;
7. Nu sunt făcute greșeli gramaticale.

B. Comportarea vorbitorului:
1. Atitudine pozitivă orientată spre nevoile auditoriului;
2. Contactul privirii cu auditoriul - folosit adecvat;
3. Expresia feței - comunică entuziasm, încredere, participare;
4. Gestica - sprijină discursul și nu este excesivă;
5. Postura și mișcarea - adecvate discursului și nevoii de a menține atenția auditoriului;
6. Limbajul neverbal - susține discursul, nu distrage de la ascultare;
7. Prezența vorbitorului este plăcută, apropiată auditoriului;
8. Vorbitorul inspiră credibilitate;
9. Limbajul corpului - folosit în mod controlat pentru a maximiza impactul mesajului;
10. Îmbrăcămintea - adecvată situației, nu atrage atenția.

C. Perioada de întrebări - răspunsuri:
1. Situația este păstrată sub control;
2. Atitudinea față de auditoriu este nedefensivă;
3. Ultimul cuvânt este al vorbitorului (sumarizarea concluziilor prezentării și a perioadei de întrebări-răspunsuri).

D. Reacții la situații neprevăzute:
1. Tehnica creării perioadei de grație - folosită eficace;
2. Perioada de grație - folosită în mod productiv;
3. Claritatea discursului nu este afectată de situația neprevăzută;
4. Umorul - adecvat situației;
5. Atitudine pozitivă.

[Prelucrat și adaptat după Manfred Fehr, "Grade Your Oral Presentation", Chemical Engineering, July, 1993, p.135]

BCU IASI

ADDENDA

ABSTRACT - Book one: Concepts - Skills - Strategy 365

BRIEF CONTENTS - Book one: Concepts - Skills - Strategy.....367

ABSTRACT - Book two: Applied Managerial Communication.....369

BRIEF CONTENTS - Book two: Applied Managerial Communication 371

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MANAGERIAL COMMUNICATION

BOOK ONE: CONCEPTS - SKILLS - STRATEGY

ABSTRACT

Romania is presently going through a unprecedented socio-political and economic change which involves not just the change of underlying structures of the society but, in the first place, a change of attitude. Organizations have to redesign the business processes, to rethink how work is done, how people interrelate in that process, how human, financial ant technical resources are used in order to create value for the customer. All those are possible only through interaction between people, and the only way people can interact is through communication. They have to communicate their ideas, feelings, thoughts, instructions, knowledge; they have to communicate all info that interrelates them in order to inform, to convince, to impress, to determine others to do things.

Thus, in writing this book, we started from our three strong beliefs which might not be commonly shared by the management community of Romania now: first, what our organizations need now is a reengineering and not just a "cosmetic" change, second, that Romania's crisis is mostly a managerial crisis rather than a resources crisis, and third, that management communication is one of the most important ingredients in all these, could be a competitive advantage.

Therefore, the first book CONCEPTS-SKILLS-STRATEGY begins by analyzing what is specific of managerial communication relative to other human communication: goals and objectives, constraints imposed by the organizational framework, the organizational culture, and the requirements of a certain ethic.

Then it calls for the reader's attention to the basic skills involved in oral and written managerial communication both within the organization and with organization's operating environment. Special attention is paid to the most neglected personal and interpersonal communication skills in the Romanian organization: self-awareness and self-disclosure, listening effectively, using productively the feedback, overriding the communication barriers and the positive attitude in writing.

BCU

Although the book draws heavily on the Romanian culture, a special attention is also given to managerial oral and written communication in an intercultural environment.

The last part of the book adopts a strategic approach to managerial communication and discusses the variables to be considered in establishing the strategy of an individual communication act and of the strategies at an organizational level. The communication climate, as part of the organizational culture is presented as the integration of all communication that takes place in the organization.

The book also contains a Bibliography for each chapter meant for the reader who wants to pursue further and deeper the managerial communication concepts, skills and strategy. It also has a Glossary which helps the reader in understanding the more specific words or, in case of words with more meanings, directs him to use the correct meaning for the context of the book.

Supplemental materials and self-assessing tests are given in the Appendix.

This first book is the basis for the second book APPLIED MANAGERIAL COMMUNICATION (Rodica M.Cândea, Dan Cândea, Editura Expert, Bucureşti, 1998) which takes the reader further into the specific objectives of the management communication acts in an attempt to find answers to the human resources problems encountered in Romanian organizations.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MANAGERIAL COMMUNICATION

BOOK ONE: CONCEPTS - SKILLS - STRATEGY

Brief contents:

Preface

Introduction

Part one - BASIC CONCEPTS IN MANAGERIAL COMMUNICATION

1. Interpersonal communication
2. The specifics of managerial communication
3. Managerial communication - a strategic advantage of the organization
4. The ethics of managerial communication
5. The skills of managerial communication and how they can be learned

Part two - MANAGERIAL COMMUNICATION SKILLS

A. RECEIVING MESSAGES

6. Self-awareness. Self-disclosure
7. Effective and efficient listening
8. Effective and efficient reading

BCU IASI UNIVERSITY LIBRARY

9. Reducing the communication barriers
10. Using the feedback

B. PROCESSING MESSAGES

11. Analysis and Synthesis as steps in interpreting the messages
12. Interpreting and using the nonverbal languages
13. Interpreting and using the graphic language

C. SENDING MESSAGES

14. Oral messages
15. Written messages

Part three - THE STRATEGY OF MANAGERIAL COMMUNICATION

16. Strategic thinking in managerial communication
17. The strategic approach to the communication act
18. Communication strategies at the organizational level
19. Communication climate

BIBLIOGRAPHY

GLOSSARY

APPENDIX

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MANAGERIAL COMMUNICATION

BOOK TWO: APPLIED MANAGERIAL COMMUNICATION

ABSTRACT

In trying to provide answers to some of the problems encountered in Romanian organizations, this book applies the basic knowledge developed in our first book, MANAGERIAL COMMUNICATION: CONCEPTS-SKILLS-STRATEGY, toward achieving the specific communication objectives of a manager. Besides the importance of the accuracy and of the strategic thinking for the communication act and process, the consequence of communication in building productive relationships and in changing attitudes and behaviors is particularly stressed.

Thus, the characteristics of managerial communication in special situations, like coaching and counseling, and in preventing, reducing and solving conflicts are carefully analyzed.

Special attention is also given to the motivation process and to the ways in which communication can contribute to keep the employees involved, responsible, and obtaining superior performance.

Communication in problem solving, in decision making and for the leadership function, as well as in group processes (e.g. meetings) are other topics developed in separate chapters.

The communication problems appearing in the activity of a manager as interviewer, negotiator or presenter in front of a large audience (with focus on the persuasive presentation) are discussed at length.

A chapter is also devoted to the oral and written communication involved in obtaining a job, the associated communication being regarded from the points of view of both the applicant and the employer.

Although in this second book we tried to cover all functions of management communication, the communicating manager as a change agent was our concern in

BCU LIBRARY UNIVERSITY LIBRARY

particular. We focused on the persuasive and on the supportive communication in all communication acts of a manager because we hold the belief that during dramatic changes, when one needs to change attitudes and behaviors and not just to communicate facts, instructions, data or ideas, the manager has to know how to "play" all the emotional strings. Messages, in order to be effective, have to be experienced at an emotional level not just at an intellectual level.

One of the goals of our book was to induce managers to reflect upon the possible causes of the failures they might have experienced as communicators; to this purpose we added at the end of each chapter one minicase for further and deeper study.

Supplemental material for skills testing, specific technics, and examples are given in the Appendix.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MANAGERIAL COMMUNICATION

BOOK TWO: APPLIED MANAGERIAL COMMUNICATION

Brief contents:

INTRODUCTION

CHAPTER 1 - Supportive and empathic communication for coaching and counseling

CHAPTER 2 - Communication in motivating for performance

CHAPTER 3 - Communicating for leadership

CHAPTER 4 - Communicating for problem solving and decision making

CHAPTER 5 - Managerial communication in group processes

CHAPTER 6 - Communicating for implementing change

CHAPTER 7 - Communicating for the management of conflicts

CHAPTER 8 - Communicating for performance evaluation

CHAPTER 9 - Specific communication for recruiting and selecting personnel

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CHAPTER 10 - Finding and obtaining the right job - the point of view of the applicant

CHAPTER 11 - Negociating as manager

CHAPTER 12 - Persuasive presentation

APPENDIX

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

EDITURA Expert

Bucureşti, România
Licenţa Ministerului Culturii nr. 1442/1992
Tel.: 01-411.60.75; Fax: 01-411.54.86
Consilier editorial: Valeriu Ioan-Franc

Coordonare editorială: Aida Sarchizian
Redactor: Paula Neacşu
Tehnoredactor: Nicolae Login

ISBN 973-9282-28-8

Depozit legal: Trim. I 1998

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ISBN 973-9282-48-8

Apărut 1998

Lucrarea de față adaugă lucrării "Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie", apărută în 1996 la aceeași editură, numeroase SUGESTII PRACTICE, REGULI și TEHNICI DE COMUNICARE SPECIFICE în:

- motivarea, îndrumarea și sfătuirea subordonaților;
- conducerea unui grup de oameni;
- rezolvarea de probleme și luarea de decizii;
- reducerea și soluționarea conflictelor;
- recrutarea și selecția de personal;
- comunicarea [illegible] angajare din perspectiva candidatului;
- evaluarea performanței subordonaților;
- implementarea unei schimbări;
- negocierea [illegible] partenerii sociali sau de afaceri;
- adresarea orală în fața unui auditoriu.

[illegible] la cele 12 capitole au scopul de a vă determina să vă puneți unele întrebări, să vă autocunoașteți, să înțelegeți [illegible] mente de comunicare a căror valabilitate nu ați chestionat-o [illegible] acestea s-ar putea să nu fie între cele mai bune [illegible] explice anumite eșecuri.

STUDIILE DE SITUAȚIE [illegible] capitol vă pun în fața unor cazuri [illegible] pe [illegible] le-ați întâlnit de [illegible] narate [illegible] dar, de astă dată, le veți [illegible] prin prisma noilor cunoștințe asimilate, veți evalua modul în care personajele comunică și impactul pe care îl are această comunicare asupra interlocutorilor, vă veți "testa" [illegible] performanțe în UTILIZAREA COMUNICĂRII CA INSTRUMENT ÎN LUCRUL CU OAMENII.